UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
ÉCOLE DES H.E.C.

EFFETS D'UN INVESTISSEMENT DE NESTLÉ SUR LE DÉVELOPPEMENT

LE CAS DE CHIAPAS, MEXIQUE

THÈSE DE DOCTORAT
présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
de l'Université de Lausanne

par

CLAUDE R. BÉGLÉ
Licencié en sciences économiques
Licencié en droit

LAUSANNE
IMPRIMERIE LA CONCORDE
1976

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546809_0028

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
ÉCOLE DES H.E.C.

EFFETS D'UN INVESTISSEMENT DE NESTLÉ SUR LE DÉVELOPPEMENT

LE CAS DE CHIAPAS, MEXIQUE

THÈSE DE DOCTORAT
présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
de l'Université de Lausanne

par

CLAUDE R. BÉGLÉ
Licencié en sciences économiques
Licencié en droit

LAUSANNE
IMPRIMERIE LA CONCORDE
1976

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

E R R A T U M

Page 15, ligne 33.	Au lieu de	: a
	lire	: ont
Page 19, ligne 11.	Au lieu de	: non-interventionisme
	lire	: non-interventionnisme
Page 21, ligne 19.	Au lieu de	: protectionisme
	lire	: protectionnisme
Page 24, ligne 20.	Au lieu de	: idées
	lire	: idée
Page 24, ligne 28.	Au lieu de	: 12,4
	lire	: 2,4
Page 30, ligne 22.	Au lieu de	: chiffre d'affaire
	lire	: chiffre d'affaires
Page 44, ligne 28.	Au lieu de	: possible
	lire	: possibles
Page 52, ligne 6.	Au lieu de	: matière
	lire	: matières
Page 62, ligne 25.	Au lieu de	: savanne
	lire	: savane
Page 66, ligne 33.	Au lieu de	: barium
	lire	: baryum
Page 71, ligne 31.	Au lieu de	: au terme
	lire	: aux termes
Page 74, lignes 8+16.	Au lieu de	: Tuxtla Gutierez
	lire	: Tuxtla Gutierrez
Page 79, ligne 24.	Au lieu de	: litres
	lire	: litre
Page 88, ligne 28.	Au lieu de	: suisse
	lire	: Suisse
Page 97, ligne 1.	Au lieu de	: ait
	lire	: a
Page 103, ligne 1.	Au lieu de	: a marche
	lire	: la marche
Page 106, ligne 2.	Au lieu de	: insalubres
	lire	: insalubre
Page 107, ligne 4.	Au lieu de	: se
	lire	: Se
Page 113, ligne 30.	Au lieu de	: égoûts
	lire	: égouts
Page 124, ligne 13.	Au lieu de	: population totale
	lire	: population active totale

Page 148, ligne 8.	Au lieu de	: ils présentent
	lire	: il présente
Page 156, ligne 29.	Au lieu de	: repliée
	lire	: repliées
Page 165, ligne 3.	Au lieu de	: compania
	lire	: compañía
Page 168, ligne 33.	Au lieu de	: rationnel
	lire	: rationnelle
Page 174, ligne 13.	Au lieu de	: suisse
	lire	: Suisse
Page 181, ligne 30.	Au lieu de	: de confiance
	lire	: "de confiance"
Page 202, ligne 12.	Au lieu de	: déparatisation
	lire	: déparasitation
Page 208, ligne 24.	Au lieu de	: celles-ci
	lire	: celle-ci
Page 208, ligne 28.	Au lieu de	: chiffre d'affaire
	lire	: chiffre d'affaires
Page 211, ligne 1.	Au lieu de	: peu
	lire	: peut
Page 211, ligne 15.	Au lieu de	: orientée
	lire	: orientées
Page 226, ligne 17.	Au lieu de	: New Yor
	lire	: New York
Page 227, ligne 28.	Au lieu de	: de BOUCKER
	lire	: de BROUCKER
Page 229, lignes 17+19.	Au lieu de	: SEPULEDA
	lire	: SEPULVEDA
Page 229, ligne 30.	Au lieu de	: The impact of multinational states
	lire	: The impact of multinational corporations on national stat
Page 230, ligne 15.	Au lieu de	: dilemne
	lire	: dilemme
Page 230, ligne 18.	Au lieu de	: investisor
	lire	: investor
Page 230, ligne 22.	Au lieu de	: NAVARETTE
	lire	: NAVARRETE
Page 234, ligne 27.	Au lieu de	: SEPULIDA
	lire	: SEPULVEDA

I M P R I M A T U R

Le Conseil de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, sans se prononcer sur les opinions de l'auteur, autorise l'impression de la thèse de M. Claude BEGLE, licencié en sciences économiques, mention "Gestion de l'entreprise" de l'Ecole et licencié en droit, mention "Economie politique" de la Faculté de Droit, en vue d'obtenir le grade de docteur ès sciences économiques, mention "Gestion de l'entreprise".

Sujet de la thèse :
"EFFETS D'UN INVESTISSEMENT DE NESTLE SUR LE DEVELOPPEMENT.
Le cas de Chiapas (Mexique)."

Le directeur : R. Grosjean

Lausanne, le 21 juillet 1976

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à Monsieur le Professeur Charles Iffland, qui a bien voulu diriger cette thèse. Il s'est penché sur mon manuscrit avec attention et rigueur, ce qui m'a considérablement aidé dans mon travail.

Bien que je porte l'entière responsabilité des propos ci-dessous, je remercie l'entreprise Nestlé de m'avoir facilité la tâche en me fournissant les renseignements nécessaires à cette recherche. Partout j'ai rencontré le même accueil : à Vevey, à Mexico, à Chiapa de Corzo et à la Chontalpa.

Nombreux sont ceux dont les renseignements, et parfois l'appui, m'ont permis de mener à bien mes enquêtes. Leur diversité est grande (industriels, chefs politiques, syndicalistes, paysans). Ma reconnaissance va à chacun d'entre eux.

Je désire enfin exprimer une gratitude toute particulière à Madame R. Duplan, qui s'est attelée avec courage à la dactylographie de ce travail. Son sourire et sa bonne humeur constante m'ont été très précieux.

TABLE DES MATIERES

	page
INTRODUCTION	11
1.- Le Mexique	13
2.- Le groupe Nestlé	24
PREMIERE PARTIE : L'INVESTISSEMENT	29
Chapitre I : La Compañía Nestlé	30
1.- Description générale	30
a) quelques chiffres	30
b) l'histoire	32
c) la structure juridique	33
d) l'organisation interne	34
e) les produits	36
f) l'implantation géographique	38
g) la concurrence	42
2.- Les politiques	45
a) la politique de base	45
b) la politique financière	47
c) la politique de marketing	50
d) la politique de personnel	54
e) la politique de recherche et de développement	59
Chapitre II : Chiapa de Corzo	61
1.- L'Etat de Chiapas	61
a) la géographie	61

b) l'histoire 64
c) l'économie 65
d) la situation sociale et politique 68

2.- Historique 69
a) les motifs de l'investissement 70
b) la construction 74
c) l'évolution 75

3.- La gestion 76
a) le fonctionnement 76
b) la direction 83

4.- L'assistance technique 89
a) son but 89
b) son organisation 90
c) ses réalisations 94

5.- Les résultats 100
a) la production de lait 100
b) la marche générale de l'usine 103

Chapitre III : La Chontalpa 104

1.- Le pari du président 104
a) l'historique 105
b) le projet global 110
c) le projet laitier 117

2.- L'assistance technique 124
a) la sélection du bétail 125
b) la construction de fermes 128
c) l'alimentation 132

3.- Les résultats 135
a) les résultats techniques 136
b) les résultats financiers 139

SECONDE PARTIE : LES EFFETS 147

Chapitre I : Les effets économiques 148

1.- Le développement de l'agriculture 148
a) les mesures d'encouragement 148
b) les crédits 150

2.- L'effet d'entraînement 152
a) l'entraînement direct 152
b) l'entraînement indirect 156
c) les effets psychologiques 159

3.- L'effet de dépendance 162
a) au niveau de l'Etat 162
b) au niveau des individus 167

Chapitre II : Les effets sociaux 172

1.- L'emploi 172
a) le volume de l'emploi 173
b) la sécurité de l'emploi 177

2.- La répartition des revenus 178
a) le personnel de Nestlé 179
b) les paysans 184

3.- La modification de la mentalité 194
a) le changement des habitudes 195
b) l'éducation 197

Chapitre III : Les effets techniques 199

1.- La production laitière 199
a) l'intervention externe 199
b) la qualité de l'assistance 201

2.- La fabrication 205
a) les machines 206
b) le produit 207

Chapitre IV : Les effets politiques 210

1.- La concordance avec le gouvernement 210
a) les points de convergence 210
b) la monnaie d'échange 214

2.- L'évolution des forces politiques 216
a) le renforcement du pouvoir établi 216
b) le renforcement de l'opposition 217

CONCLUSION 221

BIBLIOGRAPHIE 225

PERSONNES RENCONTREES 232

INTRODUCTION

On reproche parfois aux entreprises multinationales d'abuser de leur puissance et de ne contribuer que très peu au développement des pays où elles sont établies. On les accuse, entre autres, d'épuiser les réserves de matières premières, de corrompre ou de soutenir indûment des gouvernements qui seraient à leur solde, d'exploiter la main-d'oeuvre en la payant mal et d'apporter des techniques impropres aux besoins du pays.

Il est probable que de tels abus aient effectivement été commis. Ce n'est cependant pas le cas de toutes les entreprises, ni de celles-ci dans tous les pays. Le but des industriels, qui est de réaliser un profit, diffère fondamentalement de celui des Etats. Ces derniers sont en effet appelés à réunir les forces particulières à l'intérieur d'un pays, en vue du bien collectif. Néanmoins cela n'empêche pas une convergence d'intérêts à plusieurs égards.

Une entreprise peut retirer des profits raisonnables de ses investissements, sans que ceux-ci prétéritent le pays hôte. Ce dernier peut à son tour trouver beaucoup d'avantages à ces investissements, pour autant qu'il sache leur imposer des limites.

Notre intention est d'analyser, à la lumière d'un exemple précis, les avantages et les inconvénients d'un investissement direct. Nous nous efforcerons de quitter le plan théorique pour déterminer, dans les faits, quelles sont les convergences et les divergences d'intérêts qui ont pu surgir. Nous essayerons d'établir une balance entre les effets positifs de l'investissement et ses effets négatifs.

Le cas choisi est celui de Nestlé au Mexique; plus précisément dans le sud du pays. Nous considérerons deux formes d'engagement : la première concerne la construction d'une fabrique de lait en poudre située à Chiapa de Corzo; la seconde la collaboration à une ferme modèle construite à la Chontalpa.

La réalisation de cette étude a débuté par une recherche théorique en Suisse et aux Etats-Unis. Nous nous sommes ensuite rendu au Mexique, où nous avons pu rencontrer les représentants de milieux très divers : Nestlé, le gouvernement, d'autres entreprises, les syndicats, quelques paysans.

L'objet de notre recherche est limité et il se veut tel. Nous tenons à analyser un cas particulier dans le contexte qui lui est propre; cela ne signifie pas que les autres entreprises agissent de façon semblable, ni même que Nestlé ait partout un comportement uniforme. Toute généralisation serait donc abusive.

Notre recherche s'étant déroulée en 1974, nous ne prendrons pas en considération les faits et événements postérieurs.

Nous diviserons cette étude en deux parties :

- L'investissement
- Les effets.

La première partie sera d'ordre descriptif. Il s'agira d'une approche tendant à établir les modalités concrètes de l'investissement. Nous étudierons tour à tour les structures de la Compañía Nestlé ayant siège à Mexico, celles de l'usine établie à Chiapa de Corzo, ainsi que les fermes laitières de la Chontalpa.

La seconde partie sera analytique. Nous nous efforcerons de déceler les effets économiques, sociaux, politiques et techniques de l'investissement sur le développement général du pays.

* * *

La présente introduction est destinée à une brève évocation du contexte général. Nous brosserons très sommairement le portrait des parties en présence. Aussi aborderons-nous successivement :

- le Mexique
- Nestlé.

1.- Le Mexique

Le Mexique couvre une superficie cinquante fois supérieure à celle de la Suisse, à savoir 1'972'547 kilomètres carrés. C'est ainsi le troisième pays d'Amérique latine, après le Brésil et l'Argentine. Cependant 15 % seulement des terres sont cultivables. Le pays est limité à l'Est par le Golfe du Mexique, à l'Ouest par l'Océan Pacifique, au Nord par sa frontière avec les Etats-Unis et au Sud par celle avec le Guatémala et le Honduras Britannique.

S'étendant du quatorzième au trente-deuxième parallèle nord, le Mexique connaît de grandes disparités d'une région à l'autre. Il forme une charnière entre Amérique du Nord et Amérique Centrale. Outre la péninsule de Basse-Californie et quelques îles désertes, le pays se compose essentiellement de trois zones géographiques.

La première consiste en un haut plateau central, s'étendant de la frontière américaine à l'Isthme de Tehuantepec; son altitude varie entre 1'000 mètres au Nord et 2'500 mètres au centre. La plupart des terres y sont arides, car aucun fleuve important ne les traverse et la pluviosité y est faible.

La seconde zone est constituée par les bandes côtières, au-delà des deux sierras et par la portion méridionale du pays : Chiapas et Tabasco. Il s'agit essentiellement de terres basses. Par opposition au reste du pays, le climat y est tropical. De nombreux fleuves coulent en tous sens. La pluviosité atteint cinq mètres par an. De vastes régions sont recouvertes par une forêt vierge de type amazonien.

La troisième zone correspond à la péninsule du Yucatan. Il s'agit d'un bouclier de roches dures, extrêmement plat et situé à basse altitude. Les fleuves y sont rares, mais il y pousse quand même une végétation drue et broussailleuse.

Le Mexique compte en 1974 une population de 58 millions d'habitants. Seconde du sub-continent, elle ne cesse de s'accroître. Les premiers installés dans le pays, les Indiens, présentent des traits ethniques rappelant la race mongole. Les conquérants espagnols apportèrent un type nouveau. Du mélange des deux sangs est issu l'élément dominant de la population actuelle : les Métis. La répartition des principaux groupes est la suivante :

Métis	:	70 %
Indiens	:	28 %
Blancs	:	1 %
Noirs	:	1 %

(Source : IX Censo General de Población, 1970)

La langue officielle est l'espagnol, 93 % de la population la parlant couramment. Cela fait du Mexique la plus grande communauté hispanophone du monde. Deux millions et demi de personnes s'expriment néanmoins en dialectes indigènes.

La population mexicaine est en augmentation constante. Son taux d'accroissement (en moyenne 3,4 % par an) est l'un des plus élevés qui soient. Cette croissance démographique effrénée est l'un des problèmes les plus graves auxquels est confronté le pays. En effet, l'essentiel des progrès économiques est aussitôt neutralisé par l'excès de population.

L'augmentation démographique s'accompagne d'un glissement de la population campagnarde vers les villes, ces dernières hébergeant déjà 63 % de la population globale. Les principales agglomérations sont Mexico (9,9 millions d'habitants), Guadalajara (1,7 million) et Monterrey (1,4 million).

L'histoire mexicaine est mouvementée. Jusqu'au XVème siècle florissent de brillantes civilisations autochtones : Mayas, Toltecs, Aztèques. Puis les Conquistadores établissent trois siècles de domination espagnole. Ce n'est qu'en 1821 qu'est proclamée l'Indépendance. Suit une période trouble de révolution et

d'intrigues : trente gouvernements se succèdent en vingt-cinq ans. Le Texas ayant fait sécession en 1835, une guerre s'ensuit dix ans plus tard avec les Etats-Unis. Le sort des armes est cependant contraire au Mexique et ce dernier se voit contraint de céder, pour la somme de 45 millions de dollars de l'époque, la moitié de son territoire (Californie, Arizona, Nouveau Mexique).

Profitant des troubles qui agitent le pays, les troupes françaises de Napoléon III débarquent en 1861 et s'emparent de Mexico. Elles y installent comme Empereur Maximilien d'Autriche. Celui-ci est cependant renversé par une bande de patriotes, menés par l'Indien Juarez. La république est restaurée, mais aucune faction ne réussissant à affirmer sa suprématie, l'anarchie s'installe de nouveau.

En 1876, Porfiro Diaz parvient à accéder à la présidence, position qu'il conserve durant 35 ans. Cette période de stabilité politique lui permet de jeter les bases d'une économie nouvelle; par contre, il ne se préoccupe guère des problèmes sociaux. Cela lui vaut d'être renversé en 1911 par une révolution libérale, dirigée par Madero. Une nouvelle Constitution est promulguée six ans plus tard.

L'accès de Cardenas à la présidence marque, en 1934, un retour à l'ordre et le début d'une période prospère qui a duré jusqu'à nos jours. Cela est beaucoup dû à l'existence d'un parti unique, le Parti National Révolutionnaire, rebaptisé en 1946 Parti Révolutionnaire Institutionnel. Le pays se développe dès lors à un rythme soutenu.

Si le Mexique présente à plusieurs égards les caractéristiques d'un pays développé, sa structure sociale et les problèmes qui en découlent sont par contre le fait d'un sous-développement encore marqué. La situation retardée des campagnes, leur inaptitude à prendre part au progrès et à en profiter, l'écart économique qui s'est creusé entre certaines villes et la plupart des régions rurales a maintenu une moitié de la population mexicaine

dans une condition marginale. L'inégalité des revenus est frappante Un cinquième seulement de la population active dispose de 60 % des revenus globaux (contre environ 43 % aux Etats-Unis). En outre, le revenu par habitant, dans les campagnes, est en moyenne quatre fois inférieur à celui des villes.

La concentration des richesses, notamment en matière de propriété foncière, reflète une inégalité semblable. C'est contre une telle situation que s'est insurgée la Révolution. Il fut décidé qu'aucun propriétaire ne devrait en principe posséder plus de cent hectares de terres irriguées. Néanmoins, si la réforme fut dans l'ensemble appliquée au Nord du pays, elle le fut moins au Sud. Quoiqu'il en soit, quelque cent cinquante millions d'hectares ont été déjà distribués, ce qui représente un quart des terres cultivables.

La population rurale active est composée de 6,3 millions de paysans, dont 3,3 millions d'ejidatarios. Le système des ejidos remonte à l'époque précolombienne. C'est un mode de propriété terrienne collective, tribale à l'origine. Ces communautés rurales peuvent être exploitées de deux façons : soit divisées en parcelles d'usufruit, c'est-à-dire en lots provisoirement attribués à chaque membre (3-8 hectares par famille), soit gérées collectivement, à la manière de coopératives.

La Révolution donna un nouvel essor à la notion d'ejido, en en faisant un corollaire de la réforme agraire. Les terres récupérées sur les grands domaines furent offertes à ceux qui n'en avaient pas. La terre appartenant aux ejidos fut déclarée inaliénable, non gageable, intransmissible, imprescriptible et indivise; le seul transfert possible dans certains cas était par héritage.

Tous les ejidos sont basés sur le principe de la propriété collective des terres. Quant aux ejidos dits collectifs, ils se distinguent des autres par le fait que le travail se fait également en commun. L'Etat s'est engagé parallèlement dans un programme social visant à pourvoir les ejidatarios de l'instruction nécessaire, de services sanitaires, de logements décents, de tech-

niques et de crédits. Les ejidos collectifs poursuivent ainsi un double but : une répartition équitable de la terre et l'apport d'avantages sociaux aux masses paysannes les plus défavorisées.

Malgré les mesures envisagées pour développer les zones rurales, le sous-emploi y sévit sérieusement, en particulier le chômage larvé. Cela entraîne un glissement de la population campagnarde vers les villes. Ces dernières ne sont toutefois pas en mesure d'absorber toute cette main-d'oeuvre non qualifiée. On estime à quatre millions le nombre actuel des chômeurs complets, ce qui représente 30 % de la population active mexicaine. En outre, l'avenir paraît sombre, la croissance démographique étant supérieure à l'augmentation du nombre des postes de travail. Récession mise à part, la masse des gens en quête d'emploi augmente d'environ 600'000 personnes par année. Le chômage qui en résulte est la cause principale des bidons-villes qui s'étendent à la périphérie des grandes agglomérations.

Les syndicats ont été créés pour éviter les abus qu'une telle situation pourrait inciter. En matière d'embauche notamment, les syndicats jouent le rôle d'intermédiaires nécessaires entre la masse désorganisée des candidats au travail et les patrons. Cela confère à ces institutions un certain pouvoir, qu'elles exercent en matière de salaires et de prestations sociales. L'action des syndicats se limite cependant aux salariés, ce qui exclut les plus défavorisés : les chômeurs et les paysans.

La politique mexicaine est un mélange complexe d'idéaux révolutionnaires et de compromis plus pragmatiques. Si le but final reste l'établissement d'une société à caractère socialiste, les moyens utilisés pour y arriver diffèrent quelquefois des théories orthodoxes. La constitution prévoit un régime fédératif, le pays étant divisé en vingt-neuf Etats, deux territoires et un district fédéral. L'autonomie des Etats est cependant très faible, étant limitée par l'autorité centrale.

Le régime se veut démocratique, et il en préserve les apparences. L'organe législatif est ainsi composé de deux chambres,

le sénat et la chambre des députés, dont les membres sont élus par le peuple. Sa fonction est bien entendu de légiférer, mais un veto présidentiel peut s'opposer à tout nouveau projet de loi.

L'organe judiciaire est représenté par la cour suprême. Elle compte vingt-et-un juges. Ceux-là sont nommés à vie, mais leur rôle est limité.

L'importance du pouvoir exécutif est par contre considérable. Le président de la république, élu pour six ans, jouit durant cette période d'une puissance presque sans limite. Il nomme en particulier les membres de son cabinet et peut les révoquer à sa guise. Il n'a rien à craindre du parlement, dont la majorité des membres appartient au même parti, ni de la cour suprême. Cette mainmise sur les institutions concerne à la fois l'autorité fédérale et les Etats. Ainsi le régime présidentiel mexicain apparaît comme un sextennat de monarchie.

Cette concentration du pouvoir aux mains du président est encore accentuée par le rapport de force qui existe entre partis politiques. Le système actuel en reconnaît quatre. Cependant l'un d'entre eux, le Parti révolutionnaire institutionnel (PRI), écrase tous les autres. Fondé en 1927 et rebaptisé en 1946, il n'a jamais cessé d'être au pouvoir. Il est difficile de différencier sa politique de celle du gouvernement. Quant au financement du parti, il est tout naturellement assuré par les caisses de l'Etat. Le PRI étend son influence sur la plupart des activités (politiques et non politiques) du pays. Le parti choisit son candidat à la présidence de la république; une fois reconnu au sein du parti, celui-là est alors certain de remporter les élections.

L'échiquier des forces politiques n'est donc pas représentatif d'un véritable esprit démocratique. Le tout puissant PRI soutient lui-même l'existence de ses rivaux, afin de maintenir dans le pays un appareil politique qu'il juge utile sans être dangereux. La réalité se rapproche davantage d'un système à parti unique.

Si aucune opposition réelle au régime ne peut se faire sentir par le canal traditionnel des partis politiques, cela ne signifie pas pour autant que tout le monde approuve les vues gouvernementales. Bien que le parti communiste ne soit pas reconnu, l'extrême-gauche se manifeste de temps en temps, notamment par l'intermédiaire des étudiants.

La politique étrangère est marquée par le passé du pays : la colonisation espagnole, la guerre de 1845 avec les Etats-Unis et l'intervention des troupes françaises en 1863. C'est pourquoi le Mexique condamne régulièrement toute forme d'ingérence extérieure. Il s'est fait champion du non-interventionisme. A cela s'ajoute une attitude anti-américaine. Il n'est évidemment pas question pour le Mexique d'afficher une hostilité déclarée; mais sa réserve lui vaut les applaudissements discrets de la plupart des pays d'Amérique latine.

La situation économique du pays, bien que satisfaisante, n'a pas encore permis de résoudre tous les problèmes. Le taux de croissance est très élevé : 7,5 % en 1972 et 7,4 % en 1973. Cet essor rapide est cependant loin de régler tous les problèmes. Le chômage en est un indice, de même que le taux d'inflation (15,7 % en 1973). Les questions les plus graves sont d'ordre structurel. La population rurale, qui représente 46 % de celle du pays, ne contribue que pour 12 % à la création du produit intérieur brut.

La répartition des divers secteurs économiques en pourcentage du PIB est la suivante :

(voir tableau page suivante)

Formation du P.I.B. :

Année	1971	1972	1973
P.I.B.	100 %	100 %	100 %
Agriculture	7,0 %	6,4 %	6,2 %
Elevage	4,0 %	3,8 %	3,7 %
Sylviculture	0,4 %	0,4 %	0,5 %
Pêche	0,1 %	0,1 %	0,2 %
Mines	0,9 %	0,9 %	0,9 %
Pétrole et charbon	4,3 %	4,3 %	4,2 %
Industrie manufacturière	22,8 %	23,0 %	23,1 %
Construction	4,3 %	4,7 %	9,0 %
Energie électrique	1,9 %	1,9 %	2,0 %
Transports et communications	3,3 %	3,4 %	3,5 %
Commerce	31,7 %	31,9 %	31,7 %
Gouvernement	6,1 %	6,2 %	6,2 %
Autres activités	13,2 %	13,0 %	12,8 %

Source : Banco de Mexico S.A.
Département des études économiques

Le trait le plus marquant de l'économie mexicaine depuis 1960 est la continuelle croissance du secteur industriel. Il en résulte une réduction proportionnelle de la part occupée par l'agriculture.

Il convient cependant de distinguer l'agriculture commerciale et l'agriculture de subsistance. La première dénote davantage de vitalité, constituant par exemple la moitié des exportations totales du pays. Des moyens de production modernes ont été introduits : irrigation, mécanisation, nouvelles semences. Qu'il s'agisse de céréales, de sucre, de coton, de café ou de fruits, cette agriculture de type commercial, visant à l'approvisionnement des grandes villes et à l'exportation, est plus dynamique que le secteur traditionnel. Ce dernier regroupe en effet 70 % de la population rurale, mais ne représente que 15 % de la production agricole totale. Il est le fait de petits pay-

sans, sans formation spéciale, qui cultivent le plus souvent leur champ sans autre ambition que de nourrir leur famille. Le secteur traditionnel végète, permettant à peine la survie d'une gent paysanne parfois misérable. C'est pourquoi le gouvernement en a fait l'un de ses objets d'attention prioritaire.

L'élevage est une des occupations favorites des Mexicains. Le cheptel s'élève en 1973 à 63,5 millions de têtes, dont 26,5 millions de bovins. 5,8 millions de vaches sont productrices de lait. Mais les rendements sont en général faibles, et la production est insuffisante pour satisfaire les besoins du pays.

L'essor de l'industrie minière est moins rapide qu'auparavant en ce qui concerne notamment les métaux précieux. Le pétrole et ses dérivés constituent par contre un secteur en pleine expansion. Découvert dans les terres basses et méridionales du pays, le pétrole est exploité par une entreprise d'Etat, la PEMEX.

L'industrie transformatrice est en pleine croissance. Son dynamisme particulier agit souvent en tant que moteur sur l'économie entière du pays. Son taux d'expansion a été de 8,0 % en 1973. La relative étroitesse du marché et le protectionisme douanier des années 60 ont permis le lancement d'entreprises peu concurrentielles, le prix de revient de leurs produits étant trop élevé. Mais grâce à de nouveaux investissements, conçus de façon plus saine, la situation est en train de se redresser. Les domaines principaux sont ceux de la métallurgie, de la chimie, des textiles, du papier et des biens de consommation.

En matière de services, le commerce se répartit entre petits magasins, supermarchés et entreprises d'Etat (Conasupo). Les banques privées offrent un peu plus de la moitié du volume total de crédits, bien que l'importance des banques publiques ne cesse de croître; à leur tête se trouve le Banco de Mexico. Le tourisme est l'une des principales sources de devises étrangères. Quant aux transports, les deux tiers du volume global (voyageurs et marchandises) se fait par route et voie ferrée. Le reste est assuré par voie maritime et par air.

L'économie mexicaine est de type mixte, certaines activités étant laissées à l'initiative du secteur privé, alors que d'autres (de plus en plus nombreuses) sont dirigées par l'Etat. L'industrie pétrolière fut nationalisée en 1938. L'industrie électrique suivit vingt ans plus tard, ainsi que les industries de base (acier et pétrochimie). Le spectre des activités publiques s'étend actuellement à la plupart des secteurs de l'économie nationale. Les organisations et entreprises d'Etat représentent 40 % de l'investissement total du pays. La part relative des investissements publics croît régulièrement au détriment de celle du secteur privé.

L'efficacité des entreprises publiques peut être mise en question. Le président Echeverria a reconnu lui-même, en prenant son mandat, que 64 des grandes organisations et entreprises d'Etat tournaient à perte.

Afin de financer les lourds programmes du secteur public, l'Etat se voit contraint à recourir de plus en plus à l'impôt. L'impôt direct est le plus important; son taux est progressif, un plafond étant néanmoins fixé à 42 %. L'impôt sur le chiffre d'affaires est en principe de 4 %, bien qu'il soit plus élevé pour les articles de luxe.

En matière d'échanges internationaux, le déficit constant de la balance en compte courant représente l'un des problèmes majeurs qu'ait à affronter le gouvernement mexicain. L'importation des biens et services a toujours dépassé le volume des exportations. En 1973, les importations atteignirent 4,15 milliards de dollars, alors que les exportations n'étaient que de 2,46 milliards. Le principal partenaire du Mexique est évidemment son voisin Nord-Américain; 65 % des exportations sont dirigées vers les Etats-Unis. Le Mexique cherche cependant à élargir ses échanges internationaux; aussi se tourne-t-il vers l'Amérique latine, l'Europe et le Japon. Cet effort de diversification se rapporte aussi aux produits. En matière d'importations, les biens de consommation cèdent le pas à ceux d'équipement; quant aux exporta-

tions, les produits de l'industrie transformatrice prennent une part toujours croissante.

La dette externe a atteint en 1973 le montant de 5'420 millions de dollars. Aussi a-t-il fallu recourir plusieurs fois à l'emprunt. Le service de la dette a passé de 557 millions de dollars en 1970 à 850 millions en 1973.

Les investissements étrangers ne représentaient que 5 % de l'investissement total du pays. Ils jouent cependant un rôle important, car ils concernent en général les secteurs les plus dynamiques de l'économie. Le cumul des investissements étrangers a atteint en 1973 le montant de 3'428 millions de dollars.

Les capitaux étrangers ont toujours été attirés par les secteurs les plus rentables, d'où une concentration de ces investissements dans quelques domaines d'activité privilégiés :

Industrie chimique	:	30 %
Industrie des machines	:	20 %
Commerce	:	15 %
Construction	:	10 %
Transports	:	10 %
Mines	:	6 %
Agriculture	:	1 %
Divers	:	8 %

L'écrasante majorité des investissements étrangers sont d'origine américaine. Le gouvernement mexicain essaie d'en diversifier la provenance; mais les Etats-Unis occupent 81,1 % du montant global, suivis de la Grande-Bretagne (3,8 %), de l'Italie (2,3 %) et de la Suisse (2,2 %).

Le fait que les entreprises à capital étranger occupent presque toujours le premier rang dans leur catégorie inspire aux Mexicains à la fois de la jalousie et une crainte légitime. Aussi le gouvernement se sent-il le devoir de contrôler et de limiter le volume des investissements étrangers. Il n'est toute-

fois pas en mesure de les interdire totalement, car le Mexique a trop besoin d'apports techniques et de capitaux pour pouvoir s'offrir le luxe d'une position extrême. C'est pourquoi les mesures prises sont avant tout pragmatiques. Deux lois édictées en 1973 tendent à empêcher les abus en la matière. L'une est la loi sur les investissements étrangers, l'autre la loi sur les apports de technologie.

La première loi fixe les secteurs dans lesquels les investissements étrangers sont autorisés. Elle prévoit par ailleurs que la part aux mains d'étrangers ne saurait dépasser 49 % du capital social. Une proportion plus élevée est toutefois tolérée quand les "intérêts supérieurs" du pays l'exigent.

La loi sur les apports de technologie prévoit l'établissement d'un registre où doivent être présentés tous les documents relatifs aux licences et brevets. Ces derniers sont déclarés nuls s'ils ne correspondent pas aux normes édictées par le gouvernement.

Tel est le cadre dans lequel a eu lieu l'investissement de Chiapa de Corzo et de la Chontalpa. Afin d'avoir une meilleure idées des parties en présence, il nous reste à esquisser le profil du groupe Nestlé.

2.- Le groupe Nestlé

Avec un chiffre d'affaires consolidé dépassant 16 milliards de francs, Nestlé Alimentana est la plus grande entreprise industrielle de Suisse. Elle se classe au quinzième rang des compagnies européennes et occupe la seconde position mondiale en matière d'industrie alimentaire.

En 1973, le total du bilan atteint 12,4 milliards de francs dont un peu plus de la moitié est constitué par les fonds propres. Cette même année, le bénéfice net s'élève à 687 millions de francs.

Le groupe compte 196 fabriques réparties sur les cinq continents, et il occupe 127'801 ouvriers et employés.

La structure juridique de l'entreprise est assez compliquée. Elle se conçoit comme une confédération d'entreprises semi-indépendantes, jouissant d'un large degré d'autonomie à l'égard de la maison mère. Afin de répartir les risques, tant politiques qu'économiques, le groupe est juridiquement divisé en deux entités différentes. Nestlé Alimentana contrôle directement les filiales établies en Europe, aux Etats-Unis et au Japon. Les participations dans l'hémisphère occidental (USA exceptés) et dans la zone du Pacifique sont détenues par Unilac.

En-dessous du siège administratif, situé à Vevey, gravitent une quantité d'entreprises affiliées ou alliées. Les unes portent le nom de Nestlé,d'autres non. Maggi, Crosse & Blackwell, Libby, Findus, Ursina, Stouffer et d'autres font ainsi partie du même groupe. La participation de la maison mère à leur capital peut varier de 100 % à 25 %. Néanmoins Nestlé recherche en principe à s'assurer le contrôle financier de ses sociétés alliées.

Nestlé s'efforce constamment de diversifier ses produits, de telle sorte que l'entreprise puisse toujours travailler dans les secteurs les plus prometteurs. Partie des produits laitiers, la gamme s'est peu à peu étendue. Sa répartition en 1973 est la suivante :

- Lait, fromages, yogourts et produits frais	24,8 %
- Produits infantiles et diététiques	7,5 %
- Boissons déshydratées et liquides	31,1 %
- Chocolat, cacao et confiserie	9,1 %
- Potages, bouillons, condiments, plats cuisinés et produits divers	20,0 %
- Produits surgelés et glaces	7,5 %

Nestlé est à l'origine une maison suisse. Mais l'étroitesse du marché national, de même que les barrières douanières, contraignirent très tôt l'entreprise à sortir du pays et à installer des centres de production à l'étranger. Nestlé compte maintenant des usines dans 51 pays. La répartition géographique des marchés est la suivante :

Europe	49,3 %
Amérique	35,1 %
Asie et Océanie	11,3 %
Afrique	4,3 %

L'essor de Nestlé est marqué par une grande souplesse dans l'orientation de ses buts et par une rigidité et une discipline tout aussi grandes dans l'application des moyens.

L'entreprise s'est par exemple fixé pour règle de financer sa croissance elle-même, soit par ponction d'une partie des réserves, soit par augmentation du capital social. Au cours des dix dernières années, le groupe Nestlé a investi près de quatre milliards de francs, presque entièrement financés par les fonds propres. Outre cet autofinancement, l'entreprise s'efforce de maintenir continuellement une excellente trésorerie. Le montant des liquidités et des créances à court terme dépasse toujours de beaucoup celui des dettes correspondantes. Les fonds propres pour leur part recouvrent presque deux fois la valeur des immobilisations.

Nestlé s'efforce de donner une image universelle à la gamme de ses produits, en offrant des biens semblables sous la même marque et le même emballage dans la plupart des pays. Ainsi la position acquise sur certains marchés peut-elle aider au développement des autres. Nestlé conserve cependant les marques des maisons qu'elle absorbe, et elle développe ces dernières aussi bien que les siennes. Les produits Nestlé sont en général d'une qualité irréprochable. Cela nécessite de nombreux contrôles et occasionne des frais de recherche élevés. Mais le résultat en est que le consommateur peut être sûr d'acheter un article de

valeur constante. Sa fidélité à la marque en dépendra beaucoup.

La gestion du personnel est laissée aux sociétés nationales. Cette décentralisation s'explique par le besoin de s'adapter aux législations sociales en vigueur dans chaque pays, de renouveler une quantité de contrats collectifs différents les uns des autres et d'adapter les conditions de recrutement, de formation et de promotion aux usages locaux. Le siège concentre son attention sur la formation des cadres. Ceux-ci sont appelés en Suisse où se tiennent des séminaires intensifs. Un brassage s'opère au niveau du siège, pour favoriser l'esprit multinational; c'est ainsi que 40 % des cadres oeuvrant à Vevey sont des étrangers qui effectuent des stages, en attendant de rentrer dans leur pays pour y exercer des responsabilités accrues.

Le coût très élevé de la recherche entraîne une centralisation par produit. Aussi les laboratoires principaux ont-ils été regroupés à Vevey, afin que les divers spécialistes puissent s'épauler mutuellement. Les services techniques comptent à eux seuls plus de 700 chercheurs de niveau universitaire. Tout n'est cependant pas groupé en Suisse. D'importants laboratoires de recherche existent entre autres aux Etats-Unis (boissons instantanées), en Allemagne (lait), en Suède (surgelés) et en France (fruits et légumes).

Nestlé est sortie très tôt de son marché national. Après avoir fait le tour des nations industrialisées, elle s'est naturellement tournée vers des pays en voie de développement. Son implantation dans ceux-là était en 1972 la suivante : 81 fabriques de produits Nestlé dans 27 pays, représentant plus de 18 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe.

L'entreprise travaillant dans le secteur alimentaire, elle ne produit pas des biens hypersophistiqués, dont la population locale ne saurait que faire. Cependant Nestlé se lance rarement elle-même dans l'exploitation proprement dite des domaines agricoles. Elle préfère en général acheter les produits de paysans indépendants et les transformer.

La décision d'investissement, notamment en ce qui concerne des pays en voie de développement, ne survient qu'après une évaluation approfondie du risque. Ce risque calculé fait appel à toutes les notions susceptibles de perturber la marche de l'entreprise : guerre, instabilité politique, troubles sociaux, conditions de travail, manque de cadres, étroitesse du marché, etc... Une fois la décision prise et l'investissement réalisé, l'entreprise tend à réinvestir sur place les bénéfices accumulés.

Nestlé aime à avoir le contrôle de ses sociétés filiales et alliées. Toutefois les circonstances (législation en vigueur, concurrent déjà implanté sur le marché) la poussent souvent à s'engager dans des "joint ventures" et même à accepter une part minoritaire du capital. La personnalité du partenaire peut parfois poser des problèmes. Car il arrive que les investisseurs locaux n'aient pas les ressources ou les compétences voulues pour collaborer dans toute la mesure désirée.

Nestlé emploie 27'000 collaborateurs dans des pays en voie de développement. La plupart de ceux-là sont des indigènes. La main-d'oeuvre est recrutée sur place, le personnel qualifié sort des écoles spécialisées du pays. Quant aux cadres, s'ils comprennent un nombre souvent élevé d'étrangers pendant les premières années, ils sont très rapidement constitués par des hommes du pays. Le pourcentage des étrangers n'atteint même pas 2 % des effectifs totaux. Les directeurs sont le plus souvent des gens du pays.

Tel est le cadre de l'investissement qui nous occupe. Abordons-en l'étude aussitôt.

PREMIERE PARTIE

L ' I N V E S T I S S E M E N T

Cette première partie se veut descriptive. Notre intention est d'y peindre le cadre de l'investissement, ses modalités et ses limites.

Il n'est évidemment pas possible d'extraire un fait de son contexte, mais nous essayerons de nous concentrer sur le cas choisi.

Le premier chapitre sera consacré à l'entreprise de Nestlé au Mexique. Il nous a en effet paru impossible d'étudier un investissement bien précis sans en connaître l'instigateur.

Le second chapitre traitera de l'usine située à Chiapa de Corzo, ainsi que du bassin laitier qui lui est rattaché.

Le dernier chapitre se concentrera sur les fermes laitières de la Chontalpa, sises dans l'Etat de Tabasco. Il est vrai que toutes les activités de Nestlé dans l'Etat de Tabasco sont soumises au contrôle du directeur de la fabrique de Chiapa de Corzo. Le cas de la Chontalpa ne fait pas exception; le personnel de Nestlé chargé de la collaboration technique avec les ejidos est ainsi subordonné aux responsables de l'usine. Néanmoins le fonctionnement des fermes laitières présente de telles particularités que nous leur consacrerons une étude séparée.

Nous décrirons donc successivement :

- la Compañía Nestlé
- Chiapa de Corzo
- la Chontalpa.

Chapitre I : LA COMPAÑÍA NESTLÉ

Il serait difficile de vouloir analyser un investissement sans tenir compte des particularités de l'entreprise concernée. Aussi allons-nous, avant d'étudier les cas précis de Chiapa de Corzo et de la Chontalpa, nous pencher sur le contexte général de la Compañía Nestlé au Mexique. Nous diviserons notre recherche en deux parties :

- description générale
- les politiques.

1.- Description générale

Nous esquisserons tout d'abord un survol rapide des données principales, cela en sept points :

- quelques chiffres
- histoire
- structure juridique
- organisation interne
- produits
- implantation géographique
- concurrence.

a) quelques chiffres

La Compañía Nestlé, avec ses 10 usines et un chiffre d'affaire atteignant un milliard et demi de pesos en 1973, compte parmi les entreprises les plus importantes du pays et elle occupe de loin le premier rang dans le secteur alimentaire.

Ses caractéristiques principales sont les suivantes :

Profil de l'entreprise (en millions de pesos) :
(Findus et Club non compris)

Année	1950	1955	1960	1965	1970	1971	1972	1973	1974 prévis.
A*	27,9	84,9	230,0	299,4	847,5	822,9	1020,0	1195,5	1445,1
B	12,0	30,0	80,0	165,0	240,0	300,0	300,0	300,0	350,0
C	55,8	143,5	330,5	521,5	946,4	1064,0	1279,8	1489,9	1927,7
D	6,9	7,4	12,8	0,3	11,7	14,6	126,6	138,6	104,5
E	4,0	4,3	7,4	0,2	6,8	8,2	70,9	77,6	60,6

Source : Compañía Nestlé
Direction comptable

A* : total du bilan
B : capital social
C : chiffre d'affaires
D : bénéfice brut
E : bénéfice net (après impôt sur revenu)

Profil de l'entreprise (en unités) :
(Findus et Club non compris)

Année	1950	1955	1960	1965	1970	1971	1972	1973	1974
nb.de fabriques	2	2	4	6	9	10	10	10	10
siège administratif	1	1	1	1	1	1	1	1	1
personnel de fabrique	354	787	1082	1348	1736	1802	1813	1926	1904
personnel administratif	270	445	743	1028	1307	1241	1094	1043	1098
personnel total	624	1232	1825	2376	3043	3043	2907	2969	3002

Source : Compañía Nestlé
Direction comptable

b) l'histoire

Les premiers contacts de Nestlé avec le Mexique remontent aux environs de 1900, époque à laquelle l'entreprise établit une agence d'importation, afin d'offrir sur le marché national du lait en poudre. La première usine fut construite en 1935 à Ocotlan, dans l'Etat de Jalisco; on y fabriquait du lait concentré sucré. Une terrible épidémie de fièvre aphteuse éclata toutefois en 1941, décimant le bétail; on dut abattre les vaches par centaines de milliers, ce qui eut pour conséquence que l'industrie laitière mexicaine ne suffit plus à assurer les besoins du pays, et que ce dernier commença à dépendre des importations. Afin de faire face au danger, Nestlé décida en 1944 de construire une seconde usine, à Lagos de Moreno, afin d'élaborer du lait en poudre. Les résultats furent toutefois mitigés, étant donné la toute-puissance des firmes exportatrices américaines. En 1950, Nestlé ne fabriquait annuellement que 275'000 livres de Nido, alors que son concurrent américain Borden exportait au Mexique 4'500'000 livres d'un produit similaire.

A partir de 1954 débuta la prospérité de l'entreprise. Une troisième usine fut construite en 1956 à Coatepec, pour le traitement du lait concentré sucré.

Les entreprises américaines, soucieuses de ne pas perdre le marché mexicain, investirent à leur tour dans le pays. Une violente polémique dirigée contre les entreprises multinationales se déchaîna alors, épargnant toutefois Nestlé. Cette dernière accrut peu à peu sa part du marché, jusqu'à devenir la plus importante de ces entreprises.

Nestlé décida alors de diversifier ses activités. Bien qu'une chaîne de Nescafé ait été adjointe à la fabrique d'Ocotlan en 1942, le lait restait le seul souci des dirigeants. Mais en 1960 une fabrique de produits Maggi fut construite à Toluca. En 1962, Nestlé se lança dans la production de fromages, de petit lait et de lait pour nourrissons, cela à Tlaxcala. En 1963, Tamuin vit s'ouvrir une nouvelle fabrique de lait en poudre.

1967 marqua la fondation de deux usines : l'une à Toluca, à côté de la fabrique Maggi déjà existante; son activité concernait le Nescafé. L'autre usine, sise à Silao (Irapuato), lança une gamme de produits à base de pommes de terre. Une fabrique de crèmes glacées (Findus) fut ouverte en 1970 à Mexico. Chiapa de Corzo, construite en 1971, est pour l'instant la dernière de la gamme.

La tendance actuelle est à la diversification. Nestlé s'est engagée dans une nouvelle branche d'activité, en prévoyant la création d'Autoparadores, société dont l'objet sera l'exploitation de restaurants sur autoroutes. D'autres projets suivront a plus long terme, notamment la construction d'hôtels en Basse-Californie.

c) la structure juridique

La Compañía Nestlé est une société anonyme, au sens de la loi mexicaine. Son capital social, qui était de 7,5 millions de pesos lors de sa fondation, s'est progressivement élevé jusqu'à 350 millions en 1974.

Outre l'exploitation directe des marques - lait, café et chocolat Nestlé, produits culinaires Maggi - , l'entreprise collabore avec des sociétés alliées, notamment Findus, Industrias Alimenticias Club et Autoparadores.

Le capital social de la Compañía Nestlé est 100 % étranger. C'est la raison pour laquelle elle tombe sous le coup de la nouvelle loi concernant les investissements étrangers. Or celle-ci, on le sait, s'applique de cas en cas, une grande marge de liberté étant laissée au gouvernement dans son appréciation de "l'intérêt supérieur de la nation". Ainsi Nestlé doit manoeuvrer avec beaucoup de souplesse et accepter plus d'un compromis, afin de faire valoir les avantages qu'elle représente pour le pays.

Etant donné que ce sont des Suisses qui ont pris le risque d'investir, il est normal qu'une partie du profit leur revienne.

Les bénéfices de l'entreprise devraient théoriquement être distribués aux actionnaires; mais Nestlé étant le principal détenteur du capital, il est dans sa politique de réinvestir le plus souvent sur place. C'est ainsi par exemple qu'aucun dividende n'a été payé jusqu'en 1970. Le rapatriement d'une partie des bénéfices, qui a débuté alors, s'effectue d'une façon très raisonnable. On est loin du rendement de l'investissement réalisé par certaines entreprises américaines.

d) l'organisation interne

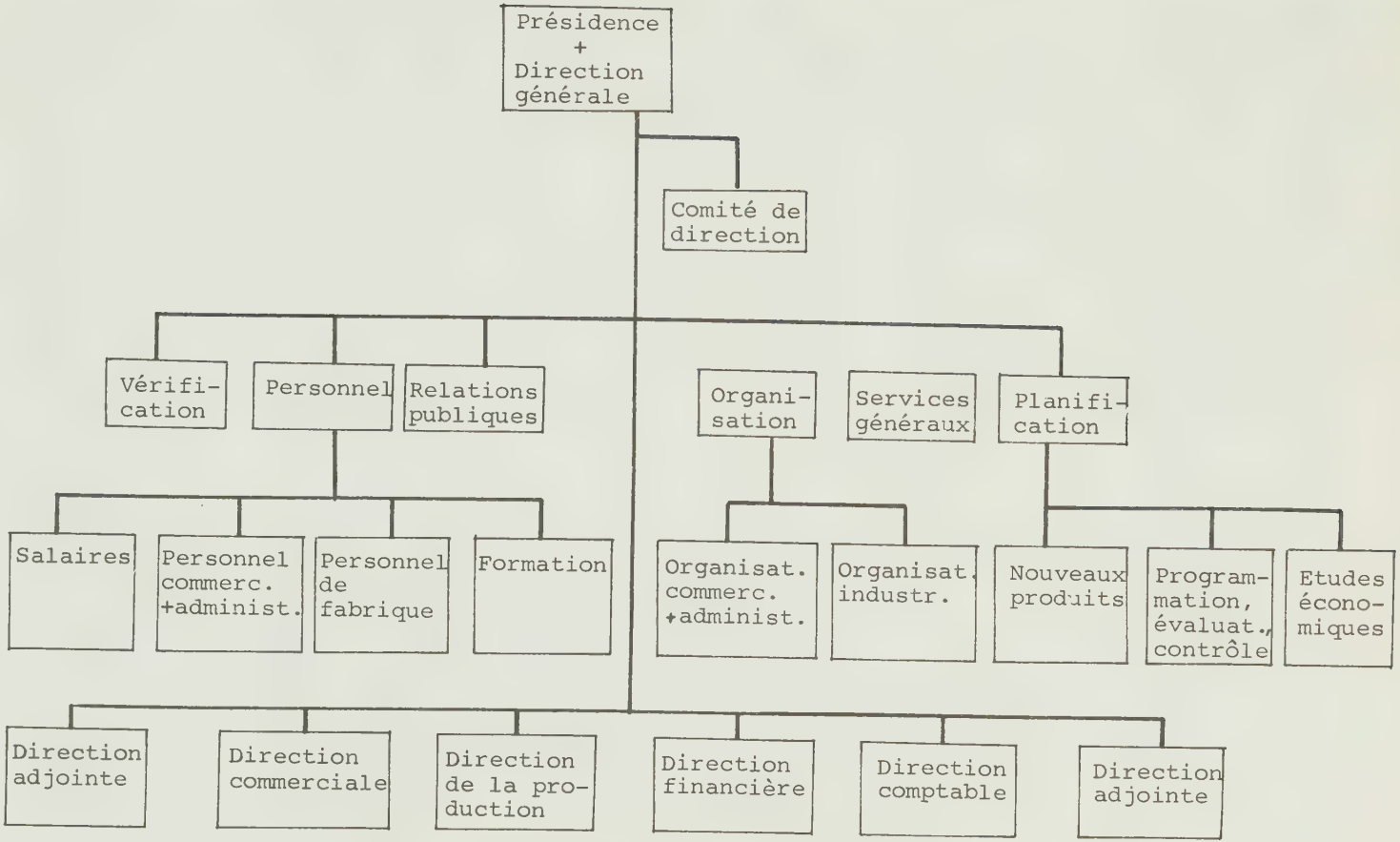
La direction est concentrée au siège administratif de Mexico, où travaillent cinq cents employés.Six directeurs se partagent la tâche; quatre d'entre eux sont respectivement chargés de la vente, de la production, des finances et du contrôle; les deux autres sont adjoints au directeur général.

Trois des directeurs sont de nationalité suisse, alors que celui de la production et les deux adjoints sont Mexicains. En outre, plus de deux tiers des cadres supérieurs sont de nationalité mexicaine.

Un service d'état-major est en outre rattaché à cette direction : bureaux du personnel, des relations publiques, de l'organisation et de la productivité, de l'intendance, de la planification générale. Notons au passage que le chef du personnel est une femme.

L'organigramme de la Compañía Nestlé (sans les sociétés alliées) est ainsi le suivant :

(voir page suivante)


Présidence + Direction générale
Comité de direction
Vérifi-cation
Personnel
Relations publiques
Organi-sation
Services généraux
Planifi-cation
Salaires
Personnel commerc. +administ.
Personnel de fabrique
Formation
Organisat. commerc. +administ.
Organisat. industr.
Nouveaux produits
Program-mation, évaluat., contrôle
Etudes écono-miques
Direction adjointe
Direction commerciale
Direction de la pro-duction
Direction financière
Direction comptable
Direction adjointe

En dessous du siège central viennent les fabriques. Aucune d'entre elles n'est érigée en société indépendante, car il ne s'agit que de centres de production. Leurs responsables respectifs relèvent directement du directeur de la production, à Mexico. L'autonomie des fabriques est ainsi limitée, bien plus limitée en tous les cas que ne l'est celle de la Compañía Nestlé à l'égard de Vevey.

e) les produits

Les produits fabriqués et vendus au Mexique recouvrent presque toute la gamme des articles traditionnels de Nestlé.

Les produits traditionnels, directement vendus par la Compañía Nestlé (lait, café, diététiques, chocolat, culinaires) représentent en 1974 le 92 % du chiffre d'affaires total. Les sociétés alliées couvrent donc les 8 % supplémentaires, cela de la manière suivante :

- Fromages et yogourts	:	6 %
- Glaces et surgelés	:	2 %
Total		8 %

Quant aux ventes directes de la Compañía Nestlé, leur répartition interne fait apparaître une prédominance des produits lactés (43,2 %), suivis par le café(31,5 %), les produits diététiques (19,2 %), le chocolat (3,5 %) et les produits culinaires (2,6 %). En voici le détail :

Produits Nestlé

-	lait condensé	: 14,4 %
-	crème stérilisée en boîte	: 1,2 %
-	lait en poudre non diététique	: 27,6 %
-	produits diététiques	: 19,2 %
-	Nescafé (y.c. express)	: 28,4 %
-	Decaf (soluble)	: 1,9 %
-	Diamante (café de qualité moyenne)	: 1,2 %
-	Milo (chocolat en poudre)	: 1,2 %
-	Nescao	: 0,4 %
-	Nesquik	: 1,4 %
-	chocolat	: 0,5 %
-	Maggi et culinaires	: 2,6 %
	Total	100,0 %

Source : Compañía Nestlé
Direction commerciale

La gamme des produits à base de lait s'étend d'articles relativement peu chers à d'autres, s'adressant aux couches les plus favorisées de la population. Le lait concentré sucré est le meilleur marché, son prix étant en 1974 de 4,70 pesos pour une boîte de 397 grammes. Le Nido instantané représente l'article type de la catégorie intermédiaire : 13,95 pesos pour un paquet de 385 grammes. Quant aux gens les plus fortunés, ils achètent en outre des produits diététiques; le prix de Dietul, l'un des articles les plus onéreux, est de 27,20 pesos pour un emballage de 400 grammes.

La qualité des produits Nestlé tend à rendre parfois ceux-ci assez chers pour les classes les moins favorisées de la population. Plusieurs articles sont toutefois largement diffusés, notamment par le biais d'institutions comme la Sécurité Sociale, pour laquelle Nestlé consent un rabais de 20 %. La consommation

de lait en poudre Nido par classe sociale est la suivante :

Consommation de Nido

Classe sociale	% de cette catégorie consommant du Nido
A B	17 %
C	25 %
D E	17 %
moyenne pondérée	19 %

Source : Compañía Nestlé
Etudes Economiques

Il apparaît donc que les gens des classes les moins aisées (D et E) consomment presque autant de Nido que ceux des classes les plus favorisées. En outre, les classes D et E représentent une part de la population supérieure aux trois autres réunies, ce qui signifie qu'elles viennent en tête parmi les consommateurs de Nido. Par contre, il faut aussi tenir compte du fait que les gens de la classe A consomment, outre du Nido, des produits de qualité supérieure.

f) l'implantation géographique

L'implantation d'une société aussi puissante que Nestlé peut prendre deux aspects, l'un au niveau de la production, l'autre à celui de la distribution. Aussi traiterons-nous successivement :

α) de l'emplacement des usines
β) des points de vente

α) L'emplacement des usines

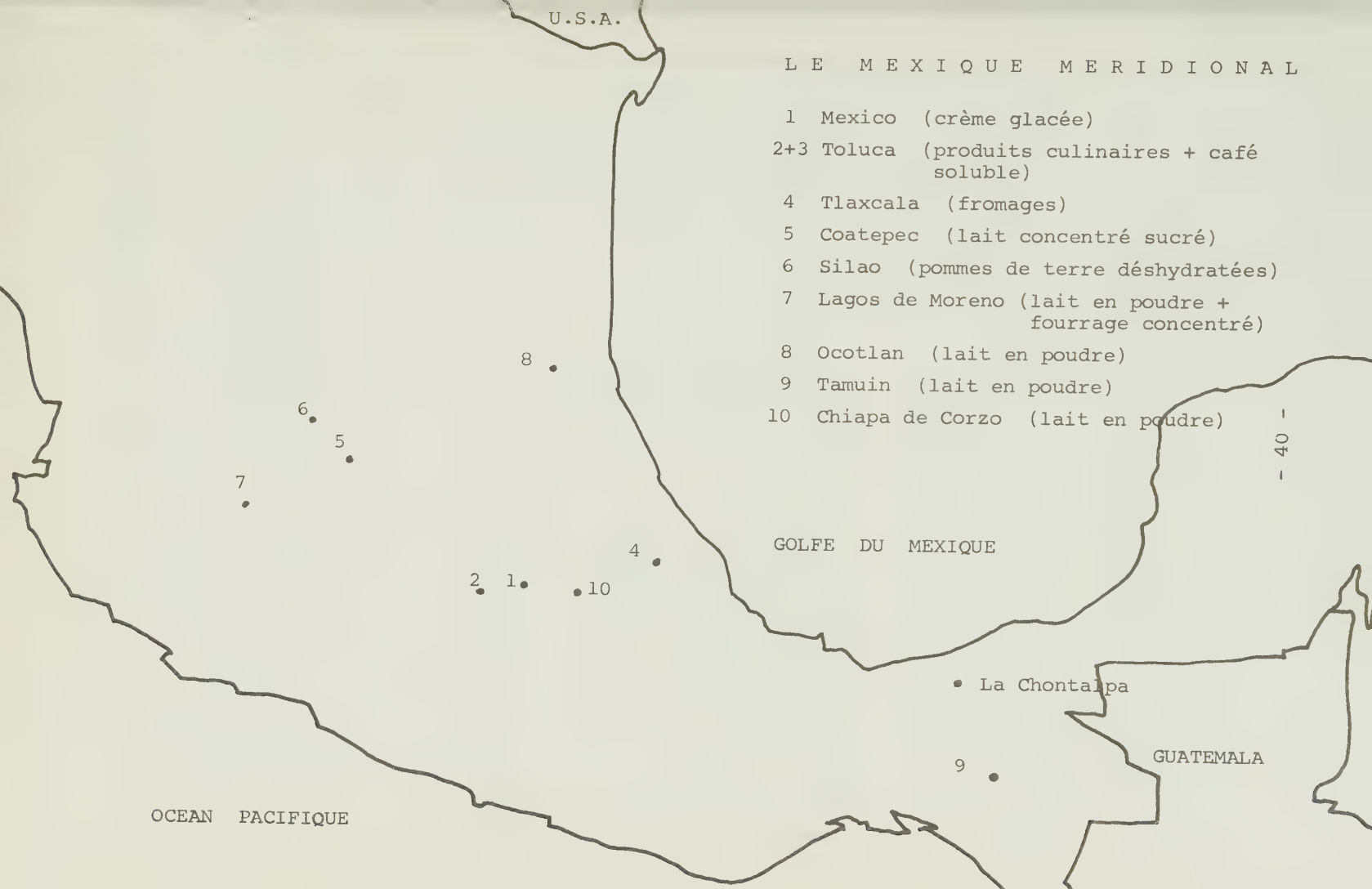
Nous avons vu que Nestlé compte dix centres de production au Mexique. Or, une seule de ces usines est située dans le district fédéral, les autres étant réparties aux quatre coins du pays, souvent à distance des centres. Seul le nord du Mexique ne comporte aucune usine. La fabrique de Chiapa de Corzo est la plus éloignée de la capitale, les sept autres se trouvant dans un rayon de 400 km à compter de Mexico.

L'emplacement des usines est le suivant :

Lieu de l'usine		Etat	Eloignement de l'usine
1	Mexico	District Féd.	-
2+3	Toluca	Mexico	50 km à l'ouest
4	Tlaxcala	Puebla	100 km à l'est
5	Coatepec	Veracruz	200 km à l'est
6	Silao	Guanajuato	300 km au nord-ouest
7	Lagos de Moreno	Jalisco	400 km au nord-ouest
8	Ocotlan	Jalisco	400 km à l'ouest
9	Tamuin	San Luis Potosi	400 km au nord
10	Chiapa de Corzo	Chiapas	1000 km au sud-est

Source : Compañía Nestlé
Direction de la production

(voir carte page suivante)


U.S.A.
LE MEXIQUE MERIDIONAL
1 Mexico (crème glacée)
2+3 Toluca (produits culinaires + café soluble)
4 Tlaxcala (fromages)
5 Coatepec (lait concentré sucré)
6 Silao (pommes de terre déshydratées)
7 Lagos de Moreno (lait en poudre + fourrage concentré)
8 Ocotlan (lait en poudre)
9 Tamuin (lait en poudre)
10 Chiapa de Corzo (lait en poudre)
- 40 -
GOLFE DU MEXIQUE
La Chontalpa
GUATEMALA
OCEAN PACIFIQUE

Il apparaît donc que si l'essentiel des activités de Nestlé s'exerce dans la zone centrale du pays, les usines sont toutefois remarquablement disséminées. Nestlé est ainsi l'un des seuls groupes industriels qui n'alourdissent pas ce centre de gravité que forment les villes de Mexico DF, Guadalajara et Monterrey. L'un des atouts majeurs de l'entreprise auprès du gouvernement est sa capacité de décentralisation.

ß) Les points de vente

Au niveau du consommateur, les choses se présentent un peu différemment. En effet, la plupart des acheteurs se retrouvent dans les villes. Les réseaux de vente recouvrent cependant tout le pays. Celui-ci a été quadrillé en six zones. La première concerne la région centrale, avec siège à Mexico. La seconde regroupe l'ouest du pays, avec siège à Guadalajara. La troisième s'occupe de la côte Pacifique, avec siège à Juliacan. La quatrième a trait au nord, avec siège à Chihuahua. La cinquième, nommée "orientale", touche en fait le nord-est du pays. La sixième borde le Golfe du Mexique, recouvrant tout le sud-est du pays, avec siège à Veracruz.

La répartition des ventes globales suit le clivage suivant :

Zone	Part des ventes
Centre	41 %
Ouest	12 %
Pacifique	11 %
Nord	6 %
Nord-est	16 %
Golfe	14 %
Total	100 %

Source : Compañía Nestlé
Direction commerciale

Quant au secteur laitier, il présente une situation analogue :

Répartition des ventes laitières en 1973 :
(en milliers de pesos)

Zone	Chiffre d'affaires	Part des ventes
Centre	259'857	40,5 %
Ouest	79'650	12,5 %
Pacifique	62'735	9,8 %
Nord	35'015	5,4 %
Nord-est	69'103	10,8 %
Golfe	134'458	21,0 %
Total	640'818	100,0 %

Source : Compañía Nestlé
Direction commerciale

Une concentration des ventes a donc lieu sur les villes, celle-ci étant d'autant plus forte que les villes sont grandes. Cela ne signifie pas que les villages et les campagnes sont totalement dépourvus de produits Nestlé; mais ils en reçoivent moins.

g) la concurrence

Nestlé est la plus grande entreprise alimentaire privée du pays. Toutefois s'exerce une vive concurrence, généralement fractionnée par produit. Nous distinguerons deux types de concurrence :

α) les entreprises privées
β) la Conasupo

d) Les entreprises privées

Il est fréquent que Nestlé détienne une part importante du marché, notamment en ce qui concerne le lait condensé sucré, le lait en poudre et les laits diététiques. Une concurrence indirecte est néanmoins représentée par le marché du lait frais ou pasteurisé, et l'élaboration de lait concentré non sucré, produit exclusif de Carnation.

Nestlé occupe également une position importante dans le secteur du café soluble.

Les principaux concurrents de Nestlé sont américains :

- General Foods de Mexico SA, au capital de 95 millions de pesos, établi depuis 1946 dans le district fédéral, fabrique toutes les catégories de produits alimentaires.

- Richardson Merrell SA de C.V., au capital de 75 millions de pesos, établi depuis 1957 dans le district fédéral, fabrique des produits médicaux et alimentaires.

- Carnation de Mexico SA, au capital de 56 millions de pesos, établi depuis 1946 dans le district fédéral, fabrique exclusivement des produits lactés. Cette concentration des efforts la rend spécialement dangereuse pour Nestlé, dont elle atteint les 50 % du chiffre d'affaires en matière de lait.

- Wyeth Vales SA, au capital de 20 millions de pesos, établie en 1951 dans le district fédéral, fabrique des produits chimiques, pharmaceutiques et diététiques.

- Mead Johnson de Mexico SA, au capital de 17 millions de pesos, établi depuis 1957 dans le district fédéral, fabrique des produits pharmaceutiques et diététiques.

Quant à la concurrence locale, elle n'est représentée que par quelques entreprises :

- Productos de Leche SA, au capital de 45 millions de pesos, fondée en 1958, fabriquant des produits lactés.

- Cafés Solubles de Monterrey SA, au capital de 9 millions de pesos, fondée en 1959, produisant du café.

β) CONASUPO, soit Compagnie Nationale de Subsistance Populaire

La Conasupo est un organisme public, contrôlé par le gouvernement, dont les activités s'étendent à tous les produits alimentaires. Sa tâche est quadruple.

Premièrement, la Conasupo gère des magasins à bon marché, donnant ainsi l'occasion aux classes les plus pauvres de la population d'y trouver des articles à des prix abordables. Une telle institution permet en outre de maintenir le niveau général des prix à un niveau raisonnable et de lutter un peu contre l'inflation. La Conasupo est en quelque sorte une Migros d'Etat.

Deuxièmement, la Conasupo importe les articles dont elle estime qu'ils font défaut sur le marché. Tel est notamment le cas du lait en poudre écrémé.

Troisièmement, la Conasupo a ouvert des supermarchés pour faire concurrence aux grandes chaînes commerciales.

Quatrièmement, le risque existe que l'Etat, sous prétexte d'aider les pauvres, se lance dans un programme de production directe. Or, il suffirait que ce dernier offre ses propres produits sur le marché et bloque les prix des entreprises privées concernées pour que celles-ci se trouvent dans une situation difficile.

C'est pourquoi Nestlé s'efforce d'avoir les meilleures relations possible avec la Conasupo, allant même jusqu'à produire un café soluble au nom de cette dernière, livré bien sûr à des conditions particulièrement avantageuses.

Il apparaît donc que si Nestlé tient une position importante sur le marché, la concurrence n'en existe pas moins, et que l'entreprise est loin de jouir d'une situation de monopole.

2.- Les politiques

Après avoir esquissé un portrait statique de l'entreprise, notre intention est maintenant d'analyser les politiques qui président à son développement. Nous passerons ainsi en revue :

- la politique de base
- la politique financière
- la politique de marketing
- la politique du personnel
- la politique de recherche et de développement.

a) la politique de base

La conduite des affaires dans un pays à la fois pauvre et en plein développement présente des caractéristiques bien particulières. De la souplesse et une grande capacité d'adaptation sont nécessaires. Aussi la tâche première de la direction de Mexico est-elle de maintenir une harmonie entre les directives de Vevey et les conditions du marché local.

Une telle situation entraîne trois conséquences :

α) la nécessité de bons rapports avec le gouvernement
β) la diversification des risques
γ) la concentration du pouvoir.

α) Rapports avec le gouvernement

Le Mexique étant un pays où les dirigeants politiques peuvent avoir une importance décisive sur le sort des entreprises,

le maintien d'étroites relations avec ceux-ci est une condition nécessaire de survie. Certaines lois ne sont appliquées que de cas en cas. Etant donné une certaine corruption, les compagnies privées risquent à chaque instant de subir l'arbitraire de tel ou tel fonctionnaire. Telle est la situation et l'entreprise doit compter avec elle, faute de quoi elle se verrait très rapidement dépassée par les événements. En outre, les prix sont contrôlés par l'Etat. Bien qu'il soit impossible de dresser une liste claire et exhaustive de toutes ces implications gouvernementales dans la marche des affaires, il apparaît que des contacts avec les autorités politiques, et cela au plus haut niveau, sont le complément indispensable d'une sage gestion de l'entreprise.

β) Diversification des risques

Cette assurance relative ne suffit toutefois pas, car le gouvernement peut soit changer d'avis soit se faire remplacer. Or, il est peu probable que les nouveaux arrivés tiennent à respecter les engagements, surtout tacites, pris par leurs prédécesseurs. Il est donc nécessaire de diversifier le risque. Le lait, principale branche d'activité de Nestlé, est un produit politique : le gouvernement peut soit s'opposer à une hausse des prix à la consommation, soit décourager la transformation d'un produit tellement rare qu'il doit en importer, soit exiger une augmentation du prix payé au paysan. Il s'ensuit une certaine insécurité de la branche, situation aggravée pour Nestlé par le fait qu'elle y tient une position dominante, donc susceptible d'être jugée un jour gênante par les autorités du pays.

Il est par conséquent préférable pour la compagnie de ne pas tout miser sur le même produit, mais de répartir sectoriellement ses investissements. Si les activités traditionnelles (lait et café) restent encore - et de loin - les plus importantes, la tendance est nettement à la diversification : produits alimentaires, glaces et surgelés, restaurants et hôtels.

γ) Concentration des moyens

L'efficacité nécessite la concentration des moyens. C'est pourquoi l'on peut dire que tout ce qui ne concerne pas directement la production (tâche des usines) reste aux mains du siège de Mexico. Les fabriques sont entièrement financées par le centre et leur unique fonction est de transformer les produits primaires en biens manufacturés. C'est ainsi que les achats (sauf celui du lait) sont centralisés à Mexico, afin d'obtenir de meilleures conditions. De même, les produits finis sont stockés dans des dépôts, cela sous la responsabilité du siège. Ce dernier s'occupe en outre de toute l'organisation de la vente. Relèvent enfin de la même instance les services généraux : finances, planification, organisation, gestion et formation du personnel, relations publiques, contrôle des centres de production.

b) la politique financière

Trois points dominent la gestion financière de la Compañía Nestlé :

α) les rapports avec Vevey
β) la recherche de liquidités
γ) le contrôle de la rentabilité.

α) Les rapports avec Vevey

Bien que le capital de la Compañía Nestlé soit entièrement étranger, la dépendance financière de celle-ci vis-à-vis de Vevey est faible : elle se limite au contrôle comptable des opérations. Quant au bénéfice, il est le plus souvent réinvesti aussitôt sur le marché mexicain.

Les actionnaires touchent en principe 40,4 % du bénéfice d'exploitation. Celui-ci est en effet amputé à trois reprises : tout d'abord par 42 % d'impôts sur le revenu, ce qui donne le bénéfice net; puis par le 12,5 % de ce bénéfice net (soit 7,5 du brut) à titre de participation du personnel au bénéfice; en-

fin par 20 % du solde (soit 10,1 du bénéfice brut) représentant l'impôt sur le dividende. Le total des déductions s'élevant à 59,6 %, la somme à disposition des actionnaires ne représente que 40,4 % du bénéfice brut. Cette somme a connu l'évolution suivante :

Somme à la disposition des actionnaires :

1950	:	2,8 millions de pesos
1955	:	3,0 " " "
1960	:	5,2 " " "
1965	:	0,1 " " "
1970	:	4,7 " " "
1971	:	5,9 " " "
1972	:	51,7 " " "
1973	:	56,0 " " "
1974	:	42,2 " " "

Source : Compañía Nestlé
Direction comptable

Il serait, rappelons-le, erroné de penser que ces sommes sont entièrement rapatriées. Les montants les plus importants sont en général laissés dans le pays, afin de servir au financement de nouveaux investissements.

β) Recherche de liquidité

Le principe général de Nestlé est d'autofinancer ses investissements. Néanmoins, l'entreprise pratique une politique quelque peu différente dans le cas du Mexique, étant donné le fort taux d'inflation prévalant dans ce pays.

La Compañía Nestlé finance elle-même, avec ses fonds propres, les immobilisations ainsi que les stocks de matières premières. Elle recourt par contre, pour alimenter son capital travail, au crédit que peuvent lui accorder ses fournisseurs et les banques. Ces crédits sont toujours à court terme et libel-

lés en monnaie nationale (pour éviter une perte de change en cas de dévaluation). L'entreprise recherche de préférence à obtenir des crédits locaux, dont le taux est de 14 %. Le gouvernement faisant toutefois pression pour que les compagnies multinationales trouvent d'autres sources de financement, Nestlé emprunte également à des banques étrangères établies au Mexique, cela à un taux variant entre 16 et 16 ½ %. Enfin, en dernier recours, l'entreprise mexicaine peut se tourner vers ses actionnaires pour leur demander un crédit.

Voyons concrètement de quelle façon s'est présentée la situation en 1973.

Financement 1973 (en millions de pesos) :

Type	Source	Montant
- autofinancement	immobilisations	260,6
	stocks de mat. prem.	148,4
	total	409,0
- crédit des fournisseurs		194,0
- crédits bancaires	banques mexicaines	188,0
	banques étrangères	194,0
	total	382,0

Source : Compañía Nestlé
Direction financière

Il apparaît donc que les fonds propres recouvrent 409,0 millions de pesos et que les fonds étrangers s'élèvent à 576,0 millions.

γ) Contrôle de la rentabilité

Le contrôle de cette rentabilité est effectué d'une façon très stricte; c'est d'ailleurs la tâche d'un directeur indépendant. Son rôle est de déterminer les secteurs les plus propices où il y aurait avantage à investir, de même que les points faibles de l'entreprise et les moyens d'y remédier. Ces analyses comptables et financières sont nombreuses; elles permettent à la fois le contrôle des activités présentes et la préparation des décisions concernant l'avenir.

Les résultats ayant trait au secteur laitier sont les suivants :

Investissement dans le lait frais - Pays entier :
(en milliers de pesos)

Année	1965	1970	1971	1972	1973	1974
kgs	117'496	149'468	170'500	214'892	168'195	219'0
achat de lait	108'346	156'025	188'685	254'971	199'013	376'5
transport des producteurs aux dépôts	13'109	22'956	25'981	31'241	30'945	41'7
promotion laitière	1'645	15'303	18'077	12'715	21'329	23'0
réception aux dépôts	4'720	8'208	9'173	13'101	13'426	18'8
transport des dépôts à la fabrique	-	6'328	6'944	8'317	6'219	12'5
inspection laitière	1'549	2'338	2'327	2'174	2'580	3'2
récupération	(87)	(527)	(670)	(938)	(859)	-
Total	129'282	210'631	250'517	321'581	272'653	476'0

Source : Compañía Nestlé
Direction comptable

c) la politique de marketing

La vente des produits sur le marché mexicain répond à plu-

sieurs règles, dont les unes relèvent du libre arbitre de l'entreprise et les autres d'une décision étatique. Nous étudierons successivement :

α) la politique de produit
β) les canaux de distribution
γ) les techniques annexes de la vente.

α) La politique de produit

Il est évident que l'un des buts de Nestlé est de maintenir sa position prédominante dans le secteur alimentaire. C'est pourquoi, afin de déterminer la position idéale de chaque article sur le marché, a été introduite la méthode d'objectif par produit. Il serait toutefois faux de croire que chacun de ces produits suit son évolution propre, indépendamment des autres. Car des constantes existent, la plus importante étant une continuelle recherche de la qualité.

Beaucoup de producteurs fournissent au marché mexicain des articles d'un prix relativement modique, mais d'une qualité proportionnelle. Nestlé pratique une politique inverse : celle qui consiste à fabriquer des produits de haute qualité, mais d'un prix supérieur. Sécurité du consommateur et pureté font partie de l'image de marque. C'est ainsi que Nestlé élabore des articles susceptibles de faciliter le travail de la maîtresse de maison (café instantané, plats précuisinés); l'entreprise offre de même aux pédiatres une gamme complète de produits nécessaires à l'alimentation des nourrissons. Mais il est évident que de tels perfectionnements se paient.

C'est d'ailleurs le point précis où le bât blesse. Car les prix de vente au consommateur ne sont que rarement décidés par l'entreprise; ils le sont en général par le gouvernement. Un strict contrôle des prix lie tous les produits laitiers, diététiques, ainsi que le café. Ce contrôle dépend du Secrétariat de l'Industrie et du Commerce.

Or, il peut arriver que le prix d'achat des matières premières connaisse une hausse subite sans que celle-ci puisse être reportée sur le produit fini. Tel fut le cas du café dont le prix s'est brusquement élevé de 60 %, sans que le prix de vente ne bouge pendant longtemps. En ce qui concerne le lait, les charges augmentent constamment (matière premières, salaires), alors que le prix de vente n'est en général réajusté qu'après coup. Il s'effectue par paliers et ne résulte souvent que de longues négociations. Car la vente des produits lactés est soumise à un sévère contrôle des prix, mesure prise par le gouvernement pour lutter contre l'inflation.

ß) Les canaux de distribution

Nestlé a tenté de vendre ses produits directement aux détaillants. Néanmoins les frais fixes de vente se sont avérés tels qu'une nouvelle politique a été élaborée et mise en application dès avril 1973. Celle-ci utilise quatre canaux principaux de distribution.

Le premier est le gouvernement, qui absorbe 20 % de la production. Trois institutions se partagent les achats : la Conasupo,dont nous avons déjà parlé, l'ISTC, magasins à l'usage exclusif des fonctionnaires, et la Sécurité sociale. Ce troisième organisme bénéficie d'un rabais de 20 %, car il exerce une tâche d'assistance publique. Quand un médecin constate qu'une mère est dans l'impossibilité d'allaiter son enfant, la Sécurité sociale fournit en effet gratuitement à cette dernière du lait Nestlé pendant six mois. C'est par ce truchement que certains produits, chers en eux-mêmes, pénètrent dans les couches les moins favorisées de la population.

Le second canal de distribution est formé par les grossistes, qui représentent 50 % des ventes totales. Ceux-ci effectuent leur travail d'intermédiaires en visitant les détaillants, en général de petits commerçants. Il en résulte pour Nestlé une réduction de l'appareil de vente et des frais fixes qui lui sont liés.

Le troisième canal passe par les supermarchés, auxquels Nestlé vend directement et par grandes quantités. Qu'il s'agisse de magasins à grande surface ou à succursales multiples, ils absorbent 15 % de la production.

Le dernier groupe de clients comprend tous les grands consommateurs : hôtels, restaurants, entreprises industrielles, hôpitaux, maternités, écoles. Pour autant que les frais de distribution ne soient pas trop élevés, Nestlé essaie d'éviter les intermédiaires et de livrer directement la marchandise.

Une constante lie ces quatre formes de distribution : la population-cible. Les vendeurs s'adressent en effet presque exclusivement au public urbain, celui des villes dépassant 10'000 habitants.

γ) Techniques annexes de la vente

Le marché potentiel des produits Nestlé est encore vaste. Plusieurs techniques sont mises en jeu afin de rendre réelles ces perspectives, qui sont encore des espoirs. Il s'agit en particulier de la promotion des ventes et des études de marché.

Le coût total de la publicité et de la promotion des ventes s'est élevé en 1973 à 4,7 % du chiffre d'affaires. Cette proportion n'est toutefois que de 1,9 % en ce qui concerne les produits laitiers; en effet, la production de lait arrivant avec peine à satisfaire la demande, il serait superflu, voire nuisible d'encourager celle-ci.

La publicité est en général laissée à la charge d'agences spécialisées, touchant entre 10 et 15 % de commission. Les moyens utilisés sont l'affichage par panneaux, les réclames insérées dans les journaux (quotidiens, hebdomadaires et mensuels, notamment les revues spécialisées), la radio (7'690'000 appareils à transistors), la télévision (2'735'000 récepteurs) et le cinéma.

La promotion des ventes recherche en général la fantaisie : boîte girafe extensible, emballage à fleurs (dépourvu de marque), loterie.

Quant aux études de marché, elles ont un rôle prévisionnel. Tantôt confiées à des agences extérieures, tantôt réalisées à l'intérieur même de l'entreprise, elles ont trait aux goûts des consommateurs, à leurs motivations d'achat, à leur pouvoir d'achat, à l'efficacité des réseaux de distribution et de la publicité, à l'image de marque de l'entreprise. Ces enquêtes semblent être menées avec sérieux et sont traitées par ordinateur.

d) la politique de personnel

Il est important pour Nestlé d'avoir des règles très claires en matière de gestion du personnel. L'ensemble des travailleurs employés par l'entreprise compte en 1974 les effectifs suivants:

Effectifs du personnel :

Raison sociale	Personnel de confiance	Personnel syndiqué	Personnel total
Compañía Nestlé	1'098	1'904	3'002
Club (fromages)	140	300	440
Findus	170	130	300
Total	1'408	2'334	3'742

Source : Compañía Nestlé
Département du personnel

Nestlé s'efforce de mener une politique sociale progressiste, ce qui contribue d'ailleurs à lui valoir les faveurs du gouvernement. Nous étudierons successivement:

α) l'organisation générale
β) le syndicat
γ) les salaires et avantages sociaux.

α) Organisation générale

La gestion du personnel est menée conjointement par le siège central et les fabriques. La coordination générale est dirigée de Mexico. Le chef du personnel est une femme, de laquelle dépendent quatre services : salaires et prestations, personnel commercial et administratif, personnel de fabrique, formation professionnelle. Quant aux fabriques, elles ont toutes leur chef du personnel.

Une distinction est à faire entre le personnel syndiqué et celui qu'on dit "de confiance". Le personnel syndiqué comprend exclusivement les travailleurs des usines; ceux-ci sont proposés à l'entreprise par le syndicat et il est difficile de les révoquer. Le personnel "de confiance" regroupe tous les autres salariés de l'entreprise; l'éventail s'étend des directeurs aux chauffeurs, portiers et jardiniers. Toutefois la grande majorité du personnel "de confiance" est formée de gens qualitiés, tels les vendeurs et les employés de bureau. Il en résulte que leur salaire moyen est supérieur à celui des ouvriers d'usine; étant par contre liés à l'entreprise par un simple contrat individuel, les employés dits "de confiance" ont une garantie moindre quant à la stabilité de leur emploi; le taux de rotation du personnel de confiance est supérieur à celui du personnel de fabrique.

Nestlé offre à son personnel de bonnes possibilités d'avancement et de promotion. La nationalité ne jouant aucun rôle, les Mexicains les plus capables sont appelés à occuper peu à peu les postes de direction. Cette mobilité verticale semble agir comme un vif stimulant. Il ne se présente pas seulement au niveau supérieur, mais aussi à l'échelon des employés subalternes et des ouvriers de fabrique.

Nestlé encourage en outre la formation professionnelle. 2'200'000 pesos ont été dépensés à cet effet en 1973. Des cours de perfectionnement ont lieu dans les usines et dans les bureaux, concernant tantôt l'amélioration des aptitudes professionnelles,

tantôt la connaissance générale de l'entreprise. Il semble que ces cours soient particulièrement profitables aux employés, pour lesquels un stage chez Nestlé est considéré comme une bonne référence. Un institut a été créé à 38 kilomètres de Mexico, l'"Instituto Nestlé de Capacitación", où sont régulièrement donnés des cours sur le marketing et la nutrition. Les sujets les plus brillants sont en outre envoyés à Vevey pour y compléter leur formation.

Nestlé a introduit la participation du personnel aux bénéfices. Elle avait d'ailleurs adopté ce système plusieurs années avant qu'une loi n'y oblige officiellement toutes les entreprises, cela depuis 1970. La participation du personnel au bénéfice représente théoriquement 12,5 % du bénéfice net (après impôt sur le revenu). Cependant Nestlé paie en général un montant légèrement supérieur :

1970	:	1'071'000 pesos
1971	:	1'200'000 pesos
1972	:	8'200'000 pesos
1973	:	9'700'000 pesos
1974	:	8'000'000 pesos

Source : Compañía Nestlé
Direction comptable

β) Le_syndicat

Les ouvriers de Nestlé sont représentés au niveau national par un syndicat unifié, le "Sindicato Unico de Trabajadores de Compañía Nestlé, de la Republica Mejicana". Ce syndicat est affilié à la Confédération des Travailleurs Mexicains, l'autorité suprême du pays en matière syndicale.

Le rôle du syndicat est évidemment de défendre les intérêts des ouvriers face à leur employeur : application du pacte contractuel, revendications salariales. Mais sa tâche la plus caractéristique est de recruter lui-même les ouvriers, de les propo-

poser à l'entreprise et d'être seul apte à les congédier, sauf en cas de faute grave.

Le syndicat unifié est la réunion des différentes cellules, une par usine. Un membre de chaque cellule est délégué à Mexico, au siège du secrétariat général. Le conseil exécutif du syndicat est composé de quatre membres : un secrétaire général, un secrétaire chargé des relations de travail, un secrétaire responsable du procès-verbal et un président du Conseil National de Vigilance. La fonction du secrétaire général est de représenter son syndicat à l'intérieur de l'entreprise, mais surtout à l'extérieur, vis-à-vis des autorités. Les deux secrétaires sont chargés de l'organisation et de l'administration internes. Quant au président du Conseil National de Vigilance, son rôle est de veiller à l'application des contrats collectifs de travail et de trancher, en juridiction administrative, au cas où un litige surviendrait entre quelque ouvrier et une cellule locale du syndicat.

Les relations entre le syndicat et Nestlé sont bonnes. Les droits et obligations de chacun des deux partenaires font l'objet d'une convention collective renégociée tous les deux ans. La tendance générale du syndicat oscille entre gauche et droite, cette dernière emportant la décision la plupart du temps. Le syndicat a le droit de déclencher une grève, mais il est très rare qu'une telle menace se réalise. Car syndicat et direction sont assez souples de part et d'autre pour arriver à un compromis.

La majorité des revendications présentées par le syndicat concernent des augmentations de salaires; il est par contre rare que ces revendications aient un objet purement social.

γ) Salaires et prestations sociales

Les salaires payés par Nestlé sont sensiblement supérieurs à la moyenne nationale. Ainsi le salaire minimum prévu dans la convention collective est-il le même pour toutes les usines, excepté celle de Chiapa de Corzo, cette dernière étant encore

trop récente pour supporter d'aussi lourdes charges. La différence entre le salaire minimum légal quotidien et celui de Nestlé est la suivante :

Salaire minimum (en pesos) :

Lieu	Salaire min. légal	Salaire min. Nestlé	Différence
Mexico DF	52,00	66,20	14,20
Toluca	45,90	66,20	20,30
Coatepec	43,95	66,20	22,25
Ocotlan	42,70	66,20	23,50
Tamuin	38,60	66,20	27,60
Lagos de Moreno	31,50	66,20	34,70
Silao	31,50	66,20	34,70
Chiapa de Corzo	26,30	47,50	21,20

Source : Compañía Nestlé
Département du personnel

Il apparaît donc que le salaire minimum de Nestlé est parfois supérieur au double du salaire minimum légal.

Beaucoup d'entreprises se contentent de verser le salaire minimum. Mais Nestlé donne en moyenne à ses ouvriers un salaire plus élevé; le salaire est en effet adapté au poste de travail, aux capacités de l'ouvrier, à son ancienneté, à sa personnalité. Il en résulte que le salaire moyen versé au personnel syndiqué est de 75 pesos par jour, salaire pouvant atteindre un plafond de 179 pesos.

Les salaires sont indexés à l'augmentation du coût de la vie, ce qui a représenté 5 millions de pesos en 1972 et 21,4 millions de pesos en 1973. Cette dernière hausse a été accompagnée d'une augmentation du salaire minimum de 36 %.

Les chiffres énoncés ci-dessus concernent le personnel syndiqué. Quant au personnel "de confiance", s'il jouit pratiquement des mêmes avantages, ceux-ci ne lui sont pas garantis.

Ces salaires ne représentent toutefois pas l'unique rémunération du personnel Nestlé. Il faut leur adjoindre de nombreux avantages sociaux, dont l'adhésion à la Sécurité Sociale, des gratifications, des vacances annuelles et congés payés, des subsides en cas de difficultés, des allocations de logement et de transport, l'alimentation gratuite et une prise en charge partielle des frais d'éducation des enfants du personnel, etc...

Nestlé applique donc une politique du personnel qu'on peut résolument qualifier de généreuse, mais ce n'est pas en vain : elle évite ainsi les innombrables tracas pouvant résulter, dans un pays comme le Mexique, de frictions avec le syndicat, et elle se couvre face au gouvernement d'une auréole qui ne peut qu'être utile.

e) <u>la politique de recherche et de développement</u>

Malgré le désir du gouvernement, Nestlé n'a pas installé au Mexique un centre de recherche, doté de savants et de techniciens, où l'entreprise tenterait de découvrir de nouveaux produits ou modes de fabrication.

La recherche coûtant cher, celle-ci est centralisée pour chacun des produits. Il serait en effet peu probable qu'avec un budget identique chaque entreprise nationale trouve les spécialistes sur place, puisse financer les installations nécessaires et obtenir les mêmes résultats. Le coût de la recherche serait plus élevé, à qualité égale, si les entreprises nationales avaient à la financer elle-même.

Si l'entreprise évite de se lancer dans des programmes de recherche proprement dite, cela ne signifie pas pour autant qu'elle ne fait rien. Le rôle de ses laboratoires est en parti-

culier d'étudier l'adaptation des facteurs de production aux conditions locales. Tel est par exemple le cas du lait, où des spécialistes mexicains analysent les moyens susceptibles de permettre l'adaptation des vaches de race laitière aux conditions particulières des tropiques.

Chapitre II : CHIAPA DE CORZO

L'usine de Chiapa de Corzo, produisant du lait en poudre, est à la fois le plus récent et le plus méridional des investissements laitiers de Nestlé au Mexique. C'est pourquoi ses caractéristiques diffèrent sensiblement de celles des autres usines de la compagnie. Le bassin laitier affecté à la fabrique de Chiapa de Corzo couvre non seulement les Etats de Chiapas et de Tabasco, mais il s'étend encore sur la partie méridionale de Veracruz et sur le Yucatan.

Nous étudierons au cours de ce chapitre :

- l'Etat de Chiapas
- l'historique
- la gestion
- l'assistance technique
- les résultats.

1.- L'Etat de Chiapas

Nous avons déjà étudié la situation générale du Mexique. L'Etat de Chiapas présente toutefois certaines particularités. Aussi allons-nous rapidement passer en revue ses principales composantes :

- la géographie
- l'histoire
- l'économie
- la situation sociale et politique.

a) la géographie

L'Etat de Chiapas est situé à l'extrémité sud-est du Mexique. Limité par l'Océan Pacifique et le Guatemala, il touche en outre aux Etats de Tabasco, de Veracruz et de Oaxaca. Sa capitale,

Tuxtla Gutierrez, est située sur le 17ème parallèle; elle se trouve à l'100 kilomètres de Mexico.

La superficie du Chiapas est de 73'887 kilomètres carrés, ce qui représente 3,75 % de la surface totale du Mexique. Sa population avoisine l'750'000 habitants, le taux d'accroissement démographique étant de 2,7 %.

D'une manière générale, le Chiapas s'apparente plus au Guatemala qu'au Mexique : climat chaud et humide, végétation tropicale. La saison des pluies dure quatre à cinq mois, alternant avec une saison sèche. Son relief accidenté court en plusieurs bandes parallèles à la côte du Pacifique. Du sud au nord, nous distinguerons cinq régions :

- la côte Pacifique
- la Sierra Madre de Chiapas
- la dépression centrale
- les hauts-plateaux
- le bassin Atlantique.

La côte de l'Océan Pacifique, longue de 280 km, forme un corridor étroit de terres basses, particulièrement humides. Il y pousse une végétation tropicale exubérante. La terre est fertile, ce qui encourage les grandes exploitations.

La Sierra Madre de Chiapas est une chaîne montagneuse aux structures compliquées. Atteignant une altitude de l'000 mètres, elle connaît plusieurs types de végétation : en particulier savanne et forêt de pins.

La dépression centrale forme le coeur de l'Etat. Entourée de montagnes, elle se situe à une altitude variant entre 400 et 600 mètres. De nombreuses rivières la sillonnent, dont le Rio Grande de Chiapa, prenant en aval le nom de Grijalva. On y trouve la capitale de l'Etat, ainsi que l'usine de Nestlé. Le climat, de type tropical, est favorable à l'agriculture.

Les hauts-plateaux, dominés par la Sierra Septentrional, s'élèvent à 2'000 mètres d'altitude. Ils font partie de cette épine dorsale du continent, qui court des Montagnes Rocheuses jusqu'aux Andes. Aussi marquent-ils la ligne de séparation des eaux entre les deux océans. Leur végétation varie en fonction de l'altitude, dense vers le bas, plus pauvre au sommet.

Le bassin Atlantique s'étend vers le Nord, en direction du Golfe du Mexique. Son altitude s'abaisse jusqu'au niveau de la mer; la région est couverte d'une inextricable forêt vierge, alternant avec des marais.

Quant aux températures, elles sont très variables. Nous distinguerons les régions de plaine, de montagne et la dépression centrale.

Températures de l'Etat de Chiapas (en ^{o} C.)

Région	minimum	température moyenne	maximum
Plaine : Tapachula	10	28	46
Montagne : San Cristobal	0	22	30
Centre : Tuxtla Gutierrez	10	26	42

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Le relief accidenté du terrain constitue un sérieux handicap pour les communications. Les transports fluviaux restèrent longtemps le meilleur moyen de se rendre d'un endroit à un autre; leur efficacité était toutefois limitée étant donné le nombre des rapides et l'inconstance du débit des fleuves.

Seuls deux grands axes routiers traversaient la région jusqu'à l'an dernier : la route panaméricaine d'une part, montant de la côte vers la dépression centrale, puis filant vers l'est; la route du littoral d'autre part, longeant le Pacifique. Les deux routes nord-sud (Tuxtla Gutierrez - Villahermosa,

ainsi que San Cristobal - Palenque) sont des réalisations récentes, permettant l'accès au Tabasco et surtout le transit entre le Golfe du Mexique et l'Océan Pacifique.

Deux voies ferrées traversent l'Etat, parallèlement à la côte : l'une tout au sud, l'autre tout au nord.

Le trafic aérien est assez bien développé. Deux vols quotidiens relient Tuxtla Gutierrez à Mexico, et de petits aéroports desservent les villes de moindre importance.

b) l'histoire

Les forêts du Chiapas virent l'épanouissement de la civilisation Maya. Les Indiens Quiché, dont la culture nous est parvenue par les écrits du Popol Vuh, montèrent du Nicaragua pour s'établir au Guatemala et dans le sud du Mexique actuel. Etant donné à la fois leurs qualités guerrières et leurs talents d'agriculteurs, ils ne tardèrent pas à y développer l'une des civilisations les plus brillantes de l'Amérique précolombienne. Leur calendrier, par exemple, était plus précis que le calendrier grégorien. Les ruines de Palenque, au nord du Chiapas, attestent de leur grandeur.

Cinq tribus se répartissaient sur le territoire de l'actuel Etat au moment de la conquête espagnole. Les Indiens du Chiapas tinrent tête durant plusieurs années à l'armée des Conquistadores. Ils furent enfin écrasés, mais au lieu de se rendre, leur chef et la majorité des guerriers se lancèrent du haut d'un précipice.

Les Espagnols essayèrent de constituer une province en regroupant ce qui restait de la population;ils construisirent une capitale, Chiapa de Corzo. Mais la situation se dégrada dans les campagnes; les Indiens n'ayant plus de chefs se laissèrent aller à l'indolence.

La Révolution n'eut donc qu'un impact limité sur une popu-

lation atavique, indifférente à son sort. L'impressionnante série d'intrigues qu'a connue le pays ne servit en réalité qu'à une poignée de militaires, tous animés par leurs ambitions personnelles. Les campagnes restèrent aussi pauvres qu'auparavant, les paysans n'ayant ni les moyens ni le courage d'améliorer leur sort.

Des troupes guatémaltèques, au moment de la guerre entre le Mexique et les Etats-Unis, crurent leur heure venue de pénétrer au Chiapas. Le Général Juan Ortega sillonna le pays, s'assurant le contrôle d'une part toujours croissante du territoire et de la population. Il se sentit enfin assez fort pour décréter la naissance d'un nouvel Etat, anti-révolutionnaire. Mais il fut défait en 1863 par l'armée républicaine, ce qui eut pour conséquence de rattacher définitivement le Chiapas au Mexique. Les distances ont fait que l'autorité centrale de Mexico n'a attaché qu'une importance minime au développement de cette zone excentrique. Certains auteurs parlent même de colonisation interne. Quoi qu'il en soit, le Chiapas a longtemps été maintenu à l'écart des courants qui ont amené le Mexique à sa situation actuelle.

c) l'économie

Il résulte de cette évolution que l'Etat de Chiapas est actuellement très pauvre. Et pourtant celui-ci recèle en puissance des ressources suffisantes pour devenir l'une des régions les plus prospères du pays. Nous étudierons ci-dessous :

α) les richesses potentielles
β) l'économie actuelle.

α) Les richesses potentielles

Celles-ci couvrent trois secteurs : les réserves hydrauliques, l'agriculture et le sous-sol.

Le potentiel hydraulique du Chiapas est considérable, ce qui est d'autant plus important que le centre et le nord du Mexique manquent d'eau. Les rivières y sont nombreuses, et leur débit abondant. Ainsi la Grijalva roule-t-elle pendant la saison des pluies plus d'eau que le Nil en période normale. Deux barrages viennent d'être construits, l'un à Langostura, l'autre à Malpaso; ils fournissent ensemble le 33 % de l'énergie hydro-électrique produite au Mexique. Mais un troisième barrage est à l'étude, dont la capacité permettrait d'accroître encore de 20 % le potentiel hydro-électrique du pays.

L'eau ne sert évidemment pas qu'à l'approvisionnement énergétique. Des canaux sont en construction, qui permettront d'irriguer 40'000 nouveaux hectares. La fertilité du sol est exceptionnelle. Cela se manifeste tout d'abord par la présence d'une épaisse forêt sur une partie du territoire. Son exploitation n'est pas encore réglementée par le gouvernement, qui se contente pour l'instant d'en interdire le saccage. Mais il ne fait aucun doute que le jour où la taille des arbres sera autorisée, cela représentera pour l'Etat de Chiapas une source de revenus considérable. Les terres cultivées offrent pour leur part des perspectives tout aussi réjouissantes. On y rencontre déjà des plantations de type commercial (cacao, café, coton,canne à sucre, tabac), parallèlement aux produits de l'agriculture traditionnelle : maïs, pommes de terre, sorgho, haricots, noix de coco, bananes, mangues, citrons, oranges et melons. L'apport de meilleures techniques de production, d'engrais, de nouvelles semences et de crédit pourrait faire du Chiapas l'une des régions pilotes de l'agriculture mexicaine. Il en va de même pour l'élevage.

Les ressources du sous-sol sont elles aussi immenses. Mais le manque d'infrastructure a empêché jusqu'à nos jours leur exploitation. On a trouvé du pétrole et du gaz naturel. Il existe en outre des gisements d'or, d'argent, de bauxite, de barium et d'uranium.

β) L'économie actuelle

Ces perspectives existent. Mais il n'empêche que le pays est encore loin de l'opulence. Car l'économie repose toujours sur une base agricole de type traditionnel et peu rentable.

La répartition de la population active par secteur était, en 1970, la suivante :

Secteurs	Nombre de personnes occupées	Pourcentages
Agriculture, élevage, sylviculture, chasse et pêche	293'152	75,2 %
Industrie extractive	792	0,2 %
Industrie de transformation	21'404	5,0 %
Construction	7'109	1,5 %
Electricité	964	0,3 %
Commerce	19'235	5,0 %
Transports	5'006	1,0 %
Services	28'211	6,8 %
Indéterminés	20'953	5,0 %
Total	396'826	100,0 %

Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce
Direction générale des statistiques
IXème recensement de la population

Il s'avère donc que les trois quarts de la population vivent du secteur primaire. Leur activité tourne invariablement autour de trois constantes :

- l'agriculture
- l'élevage
- la sylviculture.

L'agriculture sous-entend soit le travail du petit propriétaire sur sa propre terre, en vue de produire les aliments nécessaires à sa subsistance; soit celui de l'ouvrier agricole s'engageant dans des plantations, dont les produits sont expédiés vers la capitale.

L'élevage comprend celui des chevaux, ainsi qu'un cheptel bovin et caprin. La production de viande est plus prisée que celle du lait. Le nombre de vaches s'élève à 420'000 et celui des veaux à 400'000.

L'exploitation des forêts repose sur la coupe du bois, certaines essences rares étant particulièrement prisées. La forêt tropicale représente une source importante de revenus, mais ce patrimoine est parfois affecté par des déboisements illicites.

L'industrie fait pour sa part figure de parent pauvre. Seules deux poches de développement ont vu le jour, et encore sont-elles restreintes : l'une à Tapachula, sur la côte de l'Océan Pacifique, et l'autre à Tuxtla Gutierrez. Faute de marché et de savoir-faire, ces embryons industriels ont peine à se distancer des techniques artisanales. Ils se consacrent à la transformation des produits locaux : fromageries, moulins, scieries, fabrique de chocolat, manufacture de textiles et de colorants naturels.

d) la situation sociale et politique

L'Etat de Chiapas est marqué par un double clivage :

- quant à la race
- quant à la fortune.

D'une façon schématique, la race permet d'identifier trois couches de gens. Les premiers ont la peau blanche, et ils se targuent de descendre en ligne directe des Conquistadores.

Puis viennent les métis, qui représentent la grande majorité de la population. Enfin, au bas de l'échelle sociale, les indiens constituent une minorité importante; 20 % de la population ne comprend pas l'espagnol.

A ces différences raciales s'ajoute une forte disparité de fortune. Les produits des domaines les plus grands sont destinés à être vendus sur le marché. La réforme agraire a eu peu d'impact dans le sud du pays, certains propriétaires disposant non seulement d'un nombre considérable d'hectares mais encore des terres les plus fertiles. Se contentant de ce qui reste, les autres cultivent leur lopin de terre et s'engagent parfois en tant qu'ouvriers agricoles dans les grands domaines. Ils craignent souvent de prendre des risques dont les conséquences pourraient être catastrophiques à leur niveau.

Il résulte de cette situation que l'Etat est encore peu développé. 60 % de la population est analphabète. Le chômage larvé, bien qu'inquantifiable, ronge les campagnes. L'hygiène et les conditions sanitaires laissent à désirer. Seules cinq villes atteignent la taille de 10'000 habitants.

Que fait le gouvernement ? Jusqu'à présent la réponse était simple : presque rien. Mais les choses viennent de changer : le gouverneur actuel, un ancien pédiatre, fait preuve de dynamisme exceptionnel. Il semble vouloir agir sur tous les fronts en même temps, bien qu'une priorité se dégage en faveur du développement de l'infrastructure : construction de routes, de barrages, de canaux, d'hôpitaux et d'écoles. Si l'Etat de Chiapas parvient à poursuivre sur cette lancée, probablement son avenir s'avèrera-t-il meilleur qu'il n'aurait pu sembler à première vue.

2.- Historique

Il est difficile de vouloir retrouver le passé d'un évé-

nement presque contemporain. L'histoire de la fabrique de Chiapa de Corzo est bien maigre, puisque l'investissement ne remonte qu'à 1968. Nous étudierons néanmoins :

- les motifs de l'investissement
- la construction
- l'évolution.

a) motifs de l'investissement

Une entreprise comme Nestlé n'investit pas au hasard. Sa doctrine du risque calculé l'autorise à faire acte d'investisseur là où d'autres n'ont pas encore osé se lancer. Mais cela suppose des raisons bien précises. Quelles sont-elles dans le cas de Chiapas ? Nous en retiendrons cinq :

α) la recherche du lait
β) les conditions locales
γ) les avantages concédés par l'Etat
δ) l'image de l'entreprise
ε) les possibilités d'expansion.

α) La recherche du lait

Le lait étant le principal produit de Nestlé au Mexique, il est évident qu'un approvisionnement accru représente la condition sine qua non du développement de l'entreprise. Le marché existe et tend à s'accroître, en fonction de l'augmentation démographique et de la hausse des revenus. Les efforts entrepris aujourd'hui par la compagnie peuvent lui valoir une part du marché accrue lors des prochaines années. Encore faut-il que la production arrive à satisfaire la demande potentielle.

Or deux facteurs jouent contre Nestlé. Le premier est que les marchands de lait frais ou pasteurisé peuvent offrir au paysan un prix plus intéressant que celui de la compagnie, car ils n'ont pas à couvrir autant de frais fixes. Le second est que le lait en poudre est considéré par le gouvernement comme

produit de substitution, ce qui signifie que seuls les surplus de matière première lui sont attribués; or comme la consommation en lait frais des grandes villes tend à croître à un rythme rapide, l'entreprise pourrait un jour se trouver dans une situation délicate.

Ces raisons expliquent qu'il est dans l'intérêt direct de Nestlé d'explorer de nouvelles régions pour essayer de les amener à la production laitière. Même un investissement parfois lourd et la prise de risques supérieurs à la moyenne se justifient, en considération d'un but étroitement lié à la prospérité de l'entreprise.

β) Les conditions locales

Encore faut-il savoir où prendre le risque. Car toutes les régions du pays ne sont pas également propices au développement de l'élevage. Le nord du Mexique est aride. Par contre les Etats de Chiapas et de Tabasco présentent des conditions tout à fait particulières : le climat y est tropical, l'eau abondante. Le coût de l'herbe s'en trouve diminué d'autant. Ce sont des régions à grande potentialité, mais encore mal exploitées par les paysans.

Il n'existe pas de commerce organisé, les grandes compagnies n'opérant pas encore dans cette région. Seuls une soixantaine de petits fromagers s'intéressent à la production laitière, mais par intermittence. En effet, la qualité de leurs produits n'étant pas suffisante pour résister à la saison des pluies, ils se retirent du marché au moment des traites les plus abondantes.

Nestlé étant la première entreprise industrielle à s'implanter dans le Chiapas, il n'y existait aucune main-d'oeuvre industrielle. Un accord fut donc conclu avec le syndicat, prévoyant un statut spécial pour six ans. Au terme de celui-ci, le salaire minimum des ouvriers serait inférieur à celui payé dans les autres usines de Nestlé, bien qu'il soit néanmoins

réajusté tous les deux ans.

Le Chiapas semble donc offrir à la fois une nature généreuse et des coûts inférieurs : terrain, prairies, lait et main-d'oeuvre.

γ) Les avantages concédés par l'Etat

Intéressé d'une part par la production laitière et d'autre part par l'industrialisation d'une région arriérée, le gouvernement s'est montré disposé à des compromis fiscaux qui diminuent d'autant les charges de l'entreprise.

D'une manière générale, l'autorité fédérale de taxation ne perçoit pas d'impôt sur les ventes laitières. Cette disposition étant applicable à tout le territoire mexicain, elle ne concerne pas exclusivement Nestlé, et encore moins le seul investissement de Chiapas.

Par contre, les concessions accordées par le gouvernement de l'Etat de Chiapas ont été directement élaborées en fonction du cas particulier. Ces concessions portent sur dix ans d'exemption totale de l'impôt local (essentiellement foncier) et dix ans d'accès gratuit à l'eau de la rivière.

δ) L'image de l'entreprise

L'un des principaux avantages représentés par un investissement comme celui de Chiapa de Corzo n'est en fait pas d'ordre matériel. Il touche à la bonne réputation de l'entreprise. Cela est vrai à la fois au niveau national et international.

Le Mexique étant un pays où les autorités politiques se sont réservé un droit de regard sur les activités de l'économie, il est important pour les entreprises d'avoir bonne presse. Or, comme nous le verrons plus bas, l'investissement de Chiapas jouit de l'appui total du gouvernement. Il n'est pas

possible de mesurer l'avantage qui en résulte, impondérable par excellence, mais celui-ci existe et a certainement pesé lourd dans la décision d'investir.

L'image que le groupe international peut donner de lui-même compte autant. Etant donné les critiques adressées de nos jours à certaines entreprises multinationales, il est prudent pour celles-ci de s'en défendre par des exemples concrets. Tel est le sens de la brochure publiée par Nestlé en 1973, concernant précisément l'usine de Chiapas.

ε) Les possibilités d'extension

Les perspectives qui s'offrent au Chiapas semblent pleines de promesses : cela à la fois sur le plan des consommateurs et sur celui des produits.

La province, nous l'avons vu, recèle des richesses immenses : eau, bois, élevage, cultures, pétrole, mines. La région est encore presque inexploitée, faute d'infrastructure et d'entrepreneurs; mais l'apport de quelques techniques et une organisation rationnelle du travail peuvent la transformer en quelques années. L'entrée en scène d'autres groupes industriels, l'aide du gouvernement et une rationalisation de l'agriculture devraient augmenter sensiblement le pouvoir d'achat de la population locale. Nestlé se trouverait alors aux premières loges pour offrir son produit, voire d'autres articles de la même entreprise.

La possibilité d'accroître le volume d'affaires de l'usine est aussi envisageable. Rien n'empêche en effet, si la quantité de lait récolté est suffisante, d'élargir la gamme des produits.

L'investissement du Chiapas ne relève donc pas d'une simple fantaisie ni d'une pure philanthropie. Si la province bénéficie de cet investissement, celui-ci représente aussi l'intérêt bien compris de l'entreprise. Et la décision ne s'est prise qu'après enquête et mûre réflexion.

b) la construction

Les premiers pas sont lents. Un groupe d'experts est envoyé en 1967 sur le terrain, afin de fournir un rapport sur les conditions locales, en particulier l'eau et l'infrastructure. Nestlé achète en même temps des quantités accrues de lait, afin de faire monter la production; mais elle doit envoyer celui-ci à l'usine de Coatepec, située à 800 km de Tuxtla Gutierez.

La décision d'investir est prise à Vevey, sur la proposition de Nestlé-Mexico. La nouvelle usine ne possède pas d'autonomie juridique; elle n'a donc pas de personnalité, ni de for, ni le droit d'emprunter ni celui d'ester en justice.

Deux ans s'écoulent entre les études préliminaires et la construction proprement dite. Celle-ci débute en 1969. L'usine est implantée à Chiapa de Corzo, à proximité immédiate de Tuxtla Gutierez, la capitale de l'Etat. Le choix de cet emplacement se justifie par sa position centrale, son accès aux grands axes routiers et la présence d'un fleuve. L'investissement initial s'élève à 45 millions de pesos, soit 15 millions de francs suisses, dont la structure est la suivante :

Investissement Chiapa de Corzo (en pesos) :

Terrain	:	2'311'927
Bâtiments	:	10'224'905
Machines	:	27'289'049
Meubles et outils	:	3'029'504
Véhicules	:	184'462
Premières dépenses	:	2'711'913
Total		45'751'760

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

La construction de bâtiments est confiée pour 70 % à une entreprise de Mexico et 30 % à une entreprise de Chiapas. Les

ouvriers employés sont tous du terroir. Quant aux machines, elles sont commandées auprès de quatre maisons mexicaines : Mor ingenieurs, Babcock Wilcox, Pisa et Metalica Azteca. Ainsi la construction de l'usine profite-t-elle à l'économie du pays.

c) l'évolution

L'usine seule ne suffirait pas. Aussi faut-il créer des centres intermédiaires pour répondre au développement de la production. Le plus important d'entre eux est une station de précondensation, située sur le territoire de l'Etat de Tabasco. Puis, l'on construit treize stations de réception du lait et modernise le système de transport par l'achat de réservoirs et de camions citernes.

Le total de ces investissements subséquents s'élève à 49,4 millions de pesos :

Pré-condenserie	:	35,0	mo
Stations de réception	:	10,0	mo
Réservoirs	:	2,4	mo
Camions citernes	:	2,0	mo
Total		49,4	mo

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Cela porte l'investissement global à 95 millions de pesos, soit plus de 30 millions de francs suisses, sans tenir compte du fonds de roulement.

Les projets d'avenir sont nombreux. On en dénombre au moins quatre. Le plus ambitieux est la construction d'une usine au Tabasco; mais toutes les conditions favorables ne semblent pas encore remplies. Plus vraisemblable est l'édification d'une seconde tour d'évaporation à Chiapa de Corzo, pour le prix de 35 millions de pesos; cette dernière permettrait d'augmenter la capacité productive de l'usine. Des études sont en cours

pour élargir les territoires producteurs de lait et comprendre les Etats de Campeche et Quintana Roo. Une association avec les fromagers locaux ouvrirait enfin des perspectives nouvelles.

3.- La gestion

Notre intention est de découvrir maintenant quelle est la vie de l'entreprise, quelles sont ses activités quotidiennes et comment elle est organisée. Nous nous pencherons tout d'abord sur le fonctionnement technique, en suivant le produit de la collecte du lait à sa sortie de l'usine. Nous aborderons ensuite la manière dont est dirigée la fabrique.

Nous traiterons donc successivement :

- le fonctionnement
- la direction.

a) le fonctionnement

La marche d'un centre de production, même de dimensions modestes, comme celui de Chiapas, nécessite une organisation complexe, dont nous allons étudier ci-dessous les points essentiels :

α) la collecte du lait
β) les stations intermédiaires
γ) le fonctionnement de l'usine
δ) les produits.

α) La collecte du lait

Nestlé se refuse à construire ses propres ranches, d'une part pour des raisons de coût, et d'autre part par principe : l'entreprise ne possède de cheptel dans aucun pays. Cela pose

néanmoins quelques problèmes quant à la collecte du lait.

En effet, ce ne sont pas moins de 9'000 producteurs indépendants qui fournissent leur lait à l'usine de Chiapa de Corzo. 7'000 d'entre eux habitent l'Etat de Tabasco, les autres celui de Chiapas. La situation se corse dans ce dernier cas, car les producteurs offrent leur lait tantôt à la compagnie, tantôt aux fromagers locaux; ceux-ci peuvent en effet payer un prix plus élevé pendant la saison sèche, mais ils doivent se retirer du marché durant la saison des pluies. La variation peut aller du simple au double en ce qui concerne la quantité de lait vendue à Nestlé, et du simple au triple quant au nombre de producteurs.

Achat de lait par Nestlé :

Région	Saison	Nombre de litres de lait	Nombre de producteurs
Etat de Chiapas	sèche	100'000	1'200
	pluie	200'000	3'000

Source : Nestlé. Usine de Chiapa de Corzo

Cette variation dépend en outre de la région, atteignant une amplitude maximale le long de la bande côtière.

Part relative des achats :

Région	Saison	Part production rec. par Nestlé	Part production rec. fromagers
Côte Pacifique	sèche	25 %	75 %
	pluie	95 %	5 %

Source : Nestlé. Usine de Chiapa de Corzo

Pour faire face à un tel nombre de producteurs disséminés et à de telles fluctuations saisonnières, il fallait un appa-

reil élaboré mais surtout très souple. La collecte du lait fut donc confiée à des camionneurs indépendants, les "fleteros". Ceux-ci ne possèdent en général qu'un seul bien : leur véhicule. Une route leur est assignée, qu'ils empruntent chaque jour, passant de ferme en ferme. Le trajet moyen de ces routes est de 45 km. Dans le Tabasco, pays strié de rivières, il arrive souvent que les camions soient remplacés par des bateaux; mais leur fonction reste la même. 225 routes du lait sillonnent le sud du Mexique, ce qui représente un trajet quotidiennement parcouru de 10'125 kilomètres !

Le système du paiement varie de cas en cas : il est tantôt fonction du nombre de kilomètres parcourus, tantôt de la quantité de lait livrée. Ce dernier critère permet de s'assurer qu'aucune ferme, si petite soit-elle, ne sera oubliée en cours de route. Mais il pousse à la fraude, certains fleteros peu scrupuleux ajoutant de l'eau à leur lait. L'étalon kilométrique, quant à lui, suscite la naissance de producteurs fictifs.

Le fletero devient vite un personnage puissant. Etant l'intermédiaire indispensable entre les paysans et l'usine, il jouit d'un monopole de fait dont il profite parfois. Il représente pour les paysans leur unique ouverture sur le monde extérieur. Aussi se charge-t-il de leur rendre maints menus services : transmission du courrier, encaissement des chèques, apport de fourrage. Une telle attitude lui vaut la confiance des producteurs, dont il peut user à sa guise. Ainsi le fletero parvient-il parfois à se constituer sa propre route du lait, menaçant la compagnie de se retirer, lui ainsi que tous ses clients, si certains avantages ne lui sont pas concédés.

Ce problème du transport est une plaie dont il est difficile de se débarrasser. Remplacer les intermédiaires par des agents propres représenterait pour Nestlé le risque d'ennuis politiques. Aussi la compagnie se contente-t-elle d'envoyer des inspecteurs. Mais ce système ne suffit pas à éviter

tous les abus.

β) Les stations intermédiaires

Le lait étant une denrée périssable, il serait impensable de vouloir le transporter tel quel à l'usine. Aussi la région a-t-elle été divisée en dix-neuf districts, neuf dans l'Etat de Chiapas et dix dans celui de Tabasco. L'élément essentiel de chacun de ces districts est constitué par un centre de refroidissement. C'est de là que partent chaque matin les fleteros et c'est là qu'ils amènent chaque jour leur chargement de lait. Après la pesée s'effectue un minutieux contrôle de la qualité; un laborantin analyse la qualité du lait, sa teneur en eau et en matières grasses, puis il décide en conséquence si ce lait est propre à la consommation. Dans le cas positif, le lait est alors refroidi et stocké dans des réservoirs ad hoc, afin de mieux supporter le transport jusqu'à la fabrique.

Tout le lait n'est cependant pas acheminé directement jusqu'à Chiapa de Corzo. Les coûts de transport de la marchandise provenant du Tabasco se révèleraient trop onéreux. Aussi a-t-il été construit à Emiliano Zapata (village proche de la frontière entre les deux Etats) une station de précondensation, vers laquelle converge le lait en provenance de l'est. Celui-ci y est traité de telle sorte que s'évapore l'essentiel de l'eau qu'il contenait. En effet, pour 3,3 litres de lait frais entrant dans la station, il n'en ressort que 1,0 litres précondensé.

Le transport entre les centres de refroidissement, la station d'Emiliano Zapata et l'usine de Chiapa de Corzo s'effectue au moyen de camions citernes, d'une capacité de 6'500 à 26'000 litres. Ces camions citernes étant propriété de la compagnie, aucun problème de transport - excepté les routes sur une distance de 800 kilomètres ! - ne se pose à ce niveau-là.

γ) Le fonctionnement de l'usine

L'usine regroupe toutes les opérations de pulvérisation du lait. La matière première arrive à la cadence de 130'000 litres par jour. Ce volume se décompose en fait en 50'000 litres de lait frais récolté au Chiapas et l'équivalent de 80'000 litres, mais sous forme précondensée, provenant de l'Etat de Tabasco. Sitôt arrivé à la fabrique, le lait est versé dans des refroidisseurs à plaques et stocké au frais.

La première opération consiste en un contrôle sévère de la qualité, afin de compléter les analyses faites dans les centres de refroidissement. Puis le lait est standardisé, ce qui signifie qu'on lui ôte ou qu'on lui rajoute, selon le cas, une partie de ses matières grasses, afin de maintenir la teneur de celles-ci à un degré constant. Le lait est ensuite clarifié, débarrassé de ses impuretés. Puis il est pasteurisé, c'est-à-dire porté à une température de 105° afin d'éliminer les germes et bacilles si nombreux sous les tropiques.

Ce n'est qu'après toutes ces mesures préliminaires que le lait subit enfin le processus d'évaporation. Celui-ci se déroule en deux phases : le lait est placé sous vide d'air, ce qui permet ensuite de le porter à une température moindre pour atteindre le résultat escompté : l'évaporation de 40 % du liquide. En d'autres termes, les particules solides qui représentaient avant la condensation 17 % de la masse totale en constituent, après celle-ci, le 45 %. Ce procédé par vide d'air présente l'avantage d'économiser une énergie précieuse.

La masse restante est ensuite homogénéisée, ce qui a pour effet de réduire les particules graisseuses. Puis elle passe dans la tour de pulvérisation, où circule un courant d'air brûlant. La machine permet une séparation des matières solides et liquides; aussi la poudre qui en sort ne contient-elle plus que 2,5 % d'eau.

La poudre tombe dans des cuves, certains échantillons étant prélevés pour une ultime analyse. Dès que les résultats de celle-ci sont connus, le produit est automatiquement empaqueté dans des boîtes métalliques. Un gaz inerte est injecté dans ces boîtes, afin d'y maintenir une pression constante et d'empêcher l'oxygène d'y pénétrer, ce qui pourrait à la longue altérer le produit.

En marge de son activité principale, la fabrique de Chiapa de Corzo exécute plusieurs tâches annexes. La principale de celles-ci est l'entretien d'une ferblanterie, afin de pourvoir elle-mème à sa consommation en boîtes de conserves. Les fonds et couvercles étant fournis par l'usine de Lagos, la ferblanterie de Chiapas se contente de fabriquer le corps des boîtes et d'en assembler le tout. Autres activités d'intendance : le maintien en état de deux chaudières produisant 8'000 kg de vapeur par heure et une pression de 14 kg par cm^2; celui de trois fours à air chaud, donnant une température de 370° centigrades; des installations produisant le gaz inerte; de compresseurs et d'un moteur Diesel de secours, pour pallier les nombreuses pannes d'électricité.

Deux constatations ressortent de ce bref aperçu technique. La conception des machines est en elle-même relativement simple; elle ne nécessite ni une technologie sophistiquée ni des spécialistes particulièrement qualifiés pour en assurer le fonctionnement. Par contre la politique de qualité suivie par Nestlé exige de nombreux contrôles et une sévérité rare tout au long du processus, ce qui augmente proportionnellement le prix de revient.

β) Les produits

L'usine de Chiapa de Corzo fabrique exclusivement deux produits : le Nido normal et le Nido instantané. Tous deux sont des laits en poudre, contenant 26 % de matières grasses, mais le second subit une adjonction de lécithine, ce qui le

rend plus facilement soluble. La valeur nutritive des deux produits est la même.

La fabrication de Nido normal ne représente que 20 % de la production totale, alors que le Nido instantané recouvre 80 % de celle-ci. De telles proportions confirment la politique de qualité suivie par l'entreprise.

Les emballages sont de 454 et 2'720 grammes pour le Nido normal; de 340, 850, 1'700 grammes, 8 et 30 kilos pour le Nido instantané.

Dès que le produit se trouve en stock, la décision quant à son usage n'appartient plus à l'usine, mais passe au siège central de Mexico. Celui-ci en use à sa guise, conformément aux impératifs de vente. Le produit est acheminé sur les marchés par camion.

Seule une fraction négligeable du volume est écoulée sur le marché local. L'essentiel des produits est expédié vers le nord et l'est. Bien qu'il soit difficile d'évaluer l'acheminement de la marchandise avec précision, on estime que 80 % de celle-ci prend la route de Mexico (où l'on décidera des destinations finales) et 20 % celle du dépôt de Veracruz. Les expéditions vers la capitale sont essentiellement composées de Nido instantané, tandis que la plus grande part du Nido normal est écoulée dans la partie méridionale du pays.

Le prix du Nido peut varier selon les canaux de distribution. Il est en principe le suivant :

(voir page suivante)

Prix du Nido 1974 (en pesos) :

Produit	Poids	Prix au commerçant	Prix au consommateur
Nido normal	454 g.	15,80	17,20
	2'270 g.	72,15	78,60
Nido instantané	340 g.	12,80	13,95
	850 g.	30,50	32,80
	1'700 g.	59,40	64,80

Source : Compañía Nestlé
Direction commerciale

L'évolution des prix ayant été forte, en voici un indice :

Evolution des prix du Nido :

Produit	Année	Prix en pesos
Nido instantané 24 x 340 g.	1970	192.--
	1971	192.--
	1972	192.--
	1973	230,40
	1974	307,20

Source : Compañía Nestlé
Direction commerciale

Il s'agit d'un produit de qualité, mais assez onéreux par rapport aux revenus moyens de la population.

b) la direction

La direction est l'un des éléments déterminants qui permettent de comprendre l'esprit de l'entreprise.

Aussi allons-nous étudier :

α) sa dépendance à l'égard de Mexico
β) ses tâches
γ) son organisation
δ) la personnalité de ses membres.

α) Dépendance du centre

La fabrique de Chiapa de Corzo n'est qu'une unité de production; aussi sa direction dépend-elle de l'administration centrale, sise à Mexico.

Le chef de la fabrique relève hiérarchiquement du directeur de la production à Mexico; ou en cas d'absence de ce dernier, du président-directeur général.

N'étant pas dotée de la personnalité juridique, la fabrique ne peut en principe décider d'investir elle-même. Il en découle une complète dépendance financière à l'égard du centre. A ce facteur s'ajoute l'assistance technique fournie par Mexico, ce qui permet à cette dernière d'avoir un contrôle sur les installations.

Quelques atténuations viennent toutefois modérer ces vues schématiques. Car nombre de décisions résultent d'un commun accord entre les directions de Mexico et du Chiapas. Ainsi par exemple les projets d'extension du marché : le directeur de la fabrique fait son analyse, puis en soumet les conclusions à l'administration centrale. La proposition est alors examinée; puis un entretien est fixé, si nécessaire, pour tenter de concilier les vues divergentes.

La marge d'autonomie du directeur de la fabrique dépend donc, en dernière analyse, de la confiance que celui-ci peut inspirer à la direction générale.

β) Les tâches de la direction

Le cahier des charges du directeur de la fabrique lui assigne les buts suivants : "planifier, diriger, coordonner et contrôler les activités de la fabrique; respecter les programmes de production, tant en ce qui concerne la promotion et l'acquisition du lait, que sa transformation, le respect des normes de qualité, de quantité..."

Ce préambule d'ordre général est suivi d'une liste des contrôles à effectuer, ce qui donne une vue plus pragmatique et plus précise de sa tâche. Son attention est attirée sur les points suivants :

- qualité du produit
- volume de la production
- variation par rapport au coût standard
- efficacité de la main-d'oeuvre
- rendement des installations
- productivité générale
- acquisition du lait frais (volume et prix)
- qualité du lait récolté
- niveau des stocks
- maintien en état des installations
- moyens de transports de la compagnie
- organisation du travail des fleteros
- organisation des routes du lait
- transfert du lait
- utilisation du lait
- organisation rationnelle de la fabrique
- avance des projets en cours
- relations avec les banques
- autres relations si nécessaires.

L'apport de lait, en qualité et quantité voulues, représente donc la tâche principale de la direction. Le contrôle de la qualité revêt même une telle importance qu'il est la res-

ponsabilité personnelle du directeur. En effet, le laboratoire d'analyse du lait frais, ainsi que celui du contrôle des produits finis, dépendent directement de lui.

L'augmentation constante de la production laitière représente son autre préoccupation. Deux moyens permettent d'arriver à ce but : l'un est l'accroissement du nombre des producteurs; l'autre, la hausse des quantités produites par chacun d'entre eux. Le premier de ces moyens nécessite de nombreuses visites auprès des paysans qui ne travaillent pas encore pour la compagnie. Le second fait appel à l'assistance technique et à la distribution de crédits.

ɣ) Organisation interne

A la tête de l'entreprise se trouve le directeur, responsable de la marche générale de la fabrique. Trois départements lui sont personnellement subordonnés : le laboratoire de contrôle de la qualité, les relations industrielles (avec le syndicat) et le service agronomique.

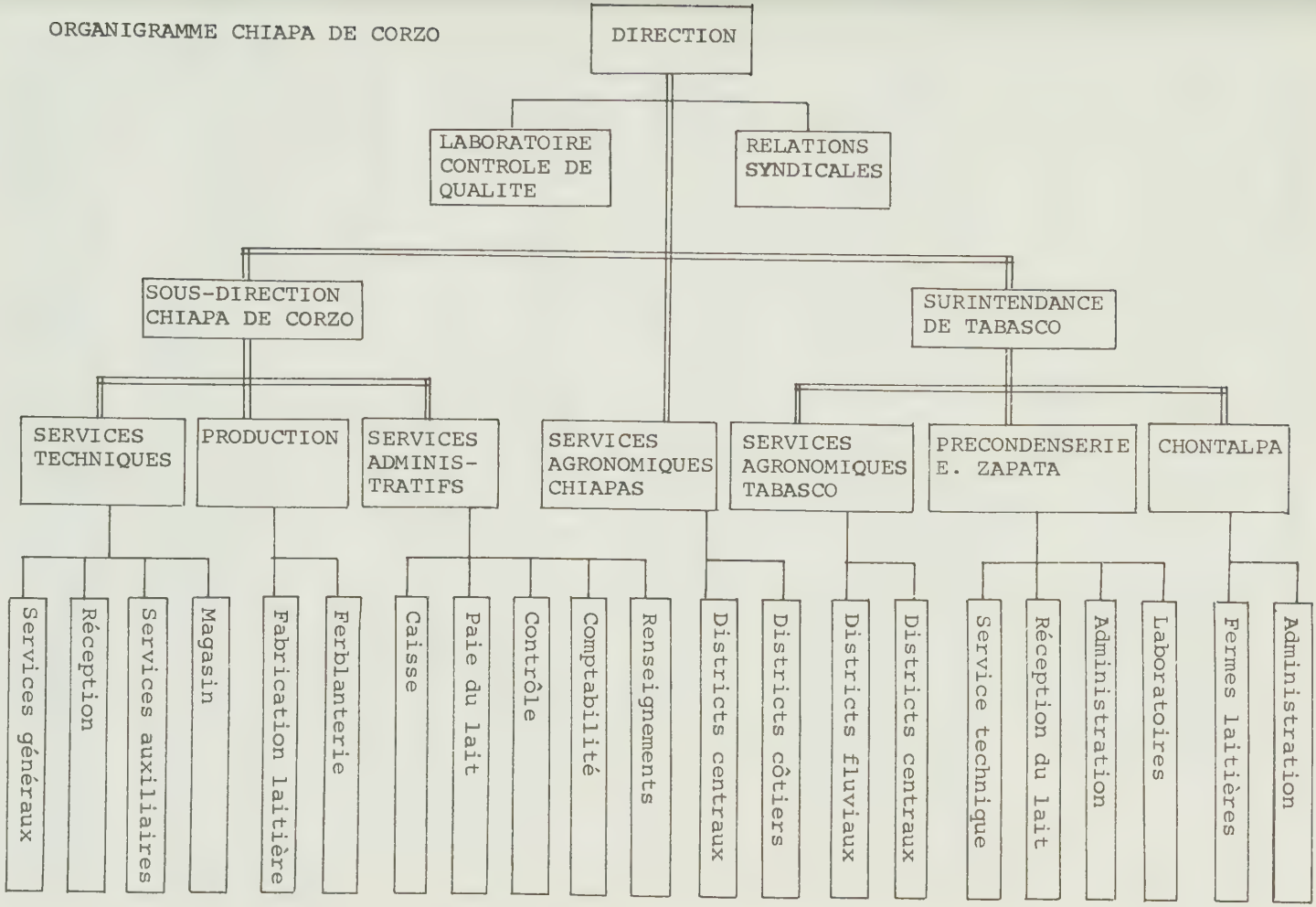
Les autres tâches sont déléguées à deux subordonnés : le sous-directeur de l'usine et le surintendant du Tabasco.

Le sous-directeur gère l'ensemble des activités se déroulant à l'intérieur de la fabrique. Trois services particuliers lui sont rattachés : la production, les services techniques et l'administration.

Le surintendant du Tabasco veille pour sa part, du moins jusqu'en 1974, au fonctionnement de la précondenserie d'Emiliano Zapata et à l'application des programmes agronomiques sur le territoire de son Etat. Le projet de la Chontalpa lui est en outre subordonné.

L'organigramme de la compagnie se présente comme suit :

ORGANIGRAMME CHIAPA DE CORZO



Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

La fabrique occupe 35 cadres. Leur qualification est la suivante :

Ingénieurs	:	21
Vétérinaires	:	5
Licencié en droit	:	1
Techniciens	:	8
Total		35

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Le personnel dit "de confiance" regroupe les employés subalternes et les cadres. Ceux-ci ont en général une formation du degré secondaire : employés de bureau, laborantins, promoteurs et agronomes. Leur effectif s'élève à 128 personnes.

Le personnel syndiqué, c'est-à-dire travaillant à l'usine, comprend 107 ouvriers fixes et un nombre d'ouvriers temporaires variant entre 50 et 80. Les premiers ne peuvent être révoqués, alors que les seconds sont congédiables en tout temps.

L'effectif total de la fabrique s'élève donc à 270 personnes, sans compter les ouvriers temporaires, les fleteros, ni bien sûr les paysans producteurs de lait.

δ) La personnalité des cadres

Le directeur actuel a déjà fait le tour de plusieurs usines, ce qui lui a donné de l'expérience. Sa formation scientifique lui permet de se rendre sur le terrain, de contrôler lui-même les installations et la qualité du lait, de suivre les programmes d'assistance technique. Il semble que son intention soit en effet de passer le plus de temps possible hors de l'usine, afin d'augmenter le volume de ses achats.

A l'exception du sous-directeur, qui est suisse, tous les cadres sont Mexicains. L'unique langue employée est l'espagnol. Par contre un seul des cadres est originaire du Chiapas; la

plupart d'entre eux viennent de Mexico.

L'équipe dirigeante donne l'impression d'un groupe axé sur les problèmes pratiques, visant avant tout une augmentation rapide de la production.

4.- L'assistance technique

L'assistance technique fournie par Nestlé aux paysans représente l'un des apports les plus profitables au développement de la région. Aussi mérite-t-elle une attention particulière.

Nous étudierons successivement :

- son but
- son organisation
- ses réalisations.

a) son but

Le cahier des charges du chef du service agronomique lui assigne les tâches suivantes : "Promouvoir la production laitière, afin d'assurer la collecte du lait selon les normes de qualité prescrites, dans les quantités voulues et au prix prévu". Il est apparent que le service agronomique n'est pas conçu comme une oeuvre de charité, mais que son existence se justifie par un objectif de rentabilité.

Le service agronomique joue donc un double rôle : promouvoir des techniques nouvelles, mais aussi acheter le lait. Cela lui vaut au sein de l'entreprise une position déterminante. En soit pour preuve sa dépendance immédiate du directeur de la fabrique.

On peut en conséquence attribuer trois buts au service agronomique : l'amélioration de la production laitière, la fidélité des paysans et l'image de l'entreprise.

L'amélioration de la production peut s'obtenir par un accroissement de la quantité de lait produite : abandon par exemple d'un type d'élevage consacré au marché de la viande, en faveur d'un nouveau, dévolu au lait. Mais cette amélioration peut aussi résulter d'une hausse de la productivité : croisement de races bovines, modification du régime alimentaire, contrôle sanitaire. Quoi qu'il en soit, il en résulte une augmentation de volume du lait fourni par les paysans. Tel est le but principal assigné à l'assistance technique.

Le second est de s'assurer la fidélité des producteurs. Cette assistance est en effet un bon argument pour convaincre les paysans de livrer leur lait à Nestlé. C'est aussi l'un des seuls moyens que possède la compagnie pour s'assurer leur fidélité, notamment face à la concurrence des fromagers locaux.

Le troisième but est de maintenir le prestige de l'entreprise. Nombreux sont les politiciens, locaux ou de la capitale, qui connaissent le programme d'assistance de Nestlé et l'approuvent résolument.

b) son organisation

Le rôle du service agronomique couvrant à la fois l'assistance technique et l'achat du lait, on retrouve cette dualité au niveau de son organisation.

La région est divisée en quatre zones, deux dans l'Etat de Chiapas et deux dans celui du Tabasco; ces chiffres ne comprennent pas les activités de la Chontalpa, jouissant d'un statut séparé.

A la tête de chaque zone se trouve un coordonnateur, assisté d'un ingénieur agronome et d'un vétérinaire. Ce triumvirat, formant une sorte d'état-major, est responsable de la conception et du contrôle des programmes. Leur travail est presque entièrement adonné à l'assistance technique.

Autre est le travail de leurs subordonnés, les promoteurs. Ceux-ci partagent en effet leur temps entre l'introduction de moyens de production modernes et la recherche de nouveaux clients.

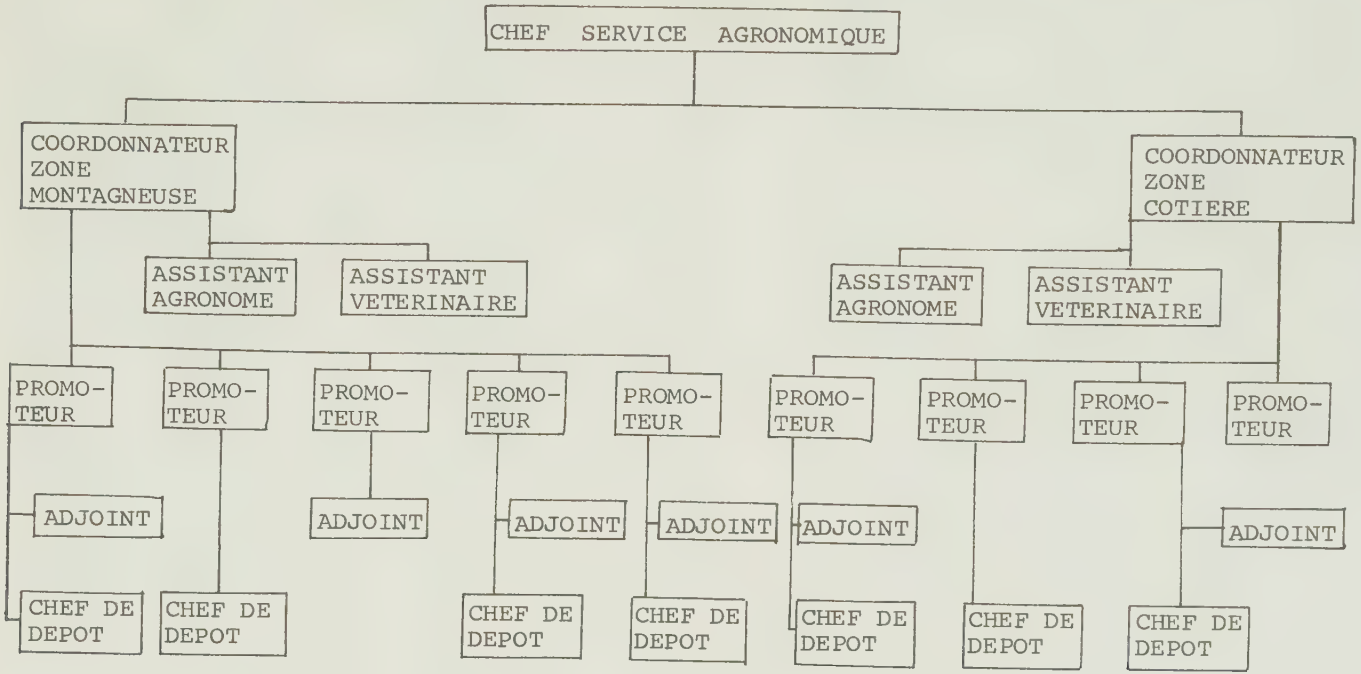
A l'échelon inférieur viennent les adjoints et les chefs de dépôt. Leur rôle consiste à organiser les routes du lait, contrôler la qualité des produits et procéder au paiement.

Quant aux laborantins et au personnel syndiqué, leur influence est négligeable, étant donné qu'ils ne sont que des exécutants.

Voici, ci-après, l'organigramme de service agronomique de l'Etat de Chiapas (Tabasco non compris) :

(Organigramme, cf. page 92)

ORGANIGRAMME DU SERVICE AGRONOMIQUE



Source : Departamento Servicios Agropecuarios
Usine Chiapa de Corzo

Compte tenu des postes momentanément non occupés, l'effectif du service agronomique s'élève à 49 personnes.

Effectifs du service agronomique :

Fonction	Etat de Chiapas	Etat de Tabasco	Effectif total
vétérinaires	1	2	3
ingénieurs agronomes	4	3	7
promoteurs	8	5	13
adjoints	5	7	12
chef de dépôt	6	8	14
total	24	25	49

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Le budget alloué à la promotion laitière s'élève, pour l'année 1974, à 5'666'500 pesos. Sa ventilation est la suivante :

(voir tableau page suivante)

Budget promotion laitière 1974 (en pesos) :

	Etat de Chiapas	Etat de Tabasco	Total
salaires	1'090'596	1'386'228	2'476'824
étables techniques	300'000	625'008	925'008
véhicules	377'520	327'600	705'120
déplacements	300'300	370'800	671'100
intérêts passifs	155'400	192'394	347'794
projet "Isthme"	144'000	--	144'000
fourrage	53'448	48'552	102'000
publications	48'000	48'000	96'000
prairies	42'000	42'000	84'000
insémination artificielle	21'000	21'000	42'000
foires, expositions	15'000	15'000	30'000
dons	10'200	10'200	20'400
coopératives	6'000	12'000	18'000
matériel de promotion	2'100	2'100	4'200
Total	2'565'564	3'100'882	5'666'446

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Il s'avère donc que l'investissement en personnel est le plus lourd, suivi par le coût des transports. La concentration des moyens sur certaines activités particulières (étables techniques, Isthme) absorbe plus d'argent que l'ensemble des autres programmes : intérêts des prêts, fourrages et prairies, publications, insémination artificielle, etc...

c) ses réalisations

Le lecteur désireux de connaître le détail de ces réalisations voudra bien consulter la brochure éditée par Nestlé et

jointe au rapport de gestion distribué en mai 1973. Seuls les points les plus importants de cette publication figurent ci-dessous, ainsi que les développements subséquents.

L'assistance de Nestlé aux producteurs de lait s'exerce essentiellement dans quatre domaines :

α) l'amélioration de la race
β) l'amélioration du régime alimentaire
γ) l'amélioration des soins
δ) l'apport de crédits.

α) L'amélioration de la race

Le cheptel bovin du Chiapas consistait à l'origine en vaches de race zébu, très résistantes aux conditions du climat tropical, mais convenant mieux à la production de viande qu'à celle du lait.

Nestlé s'engagea dans quatre voies en vue d'augmenter le rendement laitier de ces vaches. La première fut l'importation de taureaux Holstein. Le croisement opéré entre ceux-ci et les zébus locales donnait en effet des vaches dont la capacité laitière doublait. Quarante taureaux furent distribués gratuitement au cours de l'an 1967. Les résultats encourageants de cette opération ont permis d'élever progressivement le nombre des taureaux. Celui-ci atteint 250 en 1974.

Puis une autre solution fut trouvée, en vue de brûler les étapes : l'importation de vaches hollandaises de race pure. Celles-ci permettaient d'obtenir immédiatement un rendement supérieur, proche de 14 litres par jour. L'acclimatation de ce bétail nécessitait néanmoins des soins particuliers. Cela signifiait le passage d'une production de type extensif à une production intensive. Aussi les vaches furent-elles vendues aux paysans, afin d'éveiller chez ces derniers un sentiment de responsabilité. Seul un petit nombre de producteurs fut choisi

pour tenter l'expérience, car il fallait pouvoir compter sur des gens particulièrement sérieux.

La plupart des paysans se montrant réticents à abandonner l'élevage producteur de viande, Nestlé s'est efforcé de promouvoir une race mixte, qui permette d'en retirer pendant plusieurs années les revenus du lait, puis ceux de la viande. Cette race, s'obtenant par un croisement zébu-brown swiss, offre le double avantage d'une capacité laitière voisine de quatre litres par jour et d'un poids vif encore respectable. De nombreux paysans ont opté pour cette solution.

La dernière méthode employée est celle de l'insémination artificielle. Celle-ci exige à la fois des connaissances techniques assez précises et un minimum d'organisation à l'intérieur de la ferme. C'est toutefois le meilleur moyen de planifier la croissance du cheptel et de lutter contre la propagation de certaines maladies. Aussi trois cours de formation ont-ils été donnés par Nestlé. Le nombre des paysans capables de procéder eux-mêmes à l'opération est déjà de 120, mais il doit augmenter de moitié en 1975.

β) L'amélioration du régime alimentaire

A l'origine, le bétail était laissé en liberté et allait lui-même à la recherche de sa nourriture, parfois pauvre et rare. Obligé de se contenter de ce qu'il trouvait, il ne pouvait fournir un rendement constant; seule la moitié de sa masse alimentaire était transformée en lait. Trois programmes ont été lancés pour améliorer cette proportion.

Le premier concerne les prairies. Il s'agit de faire comprendre au paysan que sa production augmentera s'il cultive lui-même des prairies, qu'il en retire du fourrage et qu'il distribue celui-ci à son bétail en période difficile. L'agronome de la compagnie commence par ensemencer lui-même un lopin de terre pour y faire pousser des plantes fourragères. Puis, après que le

fermier ait pu constater les résultats et s'initier à la technique, les semences lui sont vendues au prix coûtant.

Mais il s'agit de pouvoir stocker ce fourrage. Aussi Nestlé a-t-elle encouragé la construction de silos. Une centaine d'entre eux furent édifiés en 1969, au prix de 600'000 pesos. Ils furent gratuitement distribués aux paysans, mais ceux-ci, mal préparés, en firent un usage insuffisant : deux ans plus tard, seuls trois silos étaient utilisés ! De nouvelles conditions furent donc posées lors de la construction des silos suivants. Seuls les paysans montrant une motivation particulière purent en bénéficier; certains d'entre eux n'eurent à leur charge que la moitié des coûts; les autres reçurent un crédit qu'ils durent entièrement rembourser. Ces nouvelles bases permirent d'accroître immédiatement de 60 % le taux d'utilisation, lequel s'est encore amélioré depuis.

L'utilisation du fourrage concentré est le troisième moyen retenu en vue d'améliorer l'alimentation du bétail. Ce type de fourrage, totalement inconnu avant l'arrivée de Nestlé, fut d'abord acheminé de la fabrique de Lagos de Moreno et vendu dans l'Etat de Chiapas à un prix inférieur de 40 % à celui du marché. Il en est résulté une forte revente, très profitable pour les paysans. Aussi la compagnie a-t-elle décidé de leur faire payer le produit au prix coûtant. Un nouveau fourrage vient en outre d'être introduit, le Bovitan, contenant 10 % de protéines et dont les propriétés semblent mieux adaptées aux conditions locales.

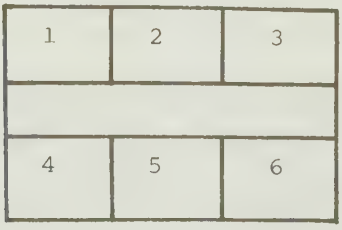
γ) Les services annexes

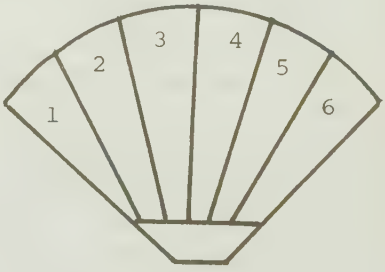
Les deux types d'améliorations que nous venons de décrire (race et régime alimentaire) se trouvent favorisés par la mise en place de services auxiliaires, dont les plus importants sont l'amélioration du rendement agricole, la construction d'enclos et le contrôle sanitaire.

L'amélioration du rendement agricole regroupe tous les moyens permettant d'augmenter la fertilité du sol et par conséquent la qualité des prairies. L'irrigation vient en tête. Les ingénieurs de Nestlé se chargent d'établir le plan des canaux permettant au paysan de s'assurer un approvisionnement suffisant en eau. Ils recommandent, chaque fois que la chose est possible, le système d'irrigation par aspersion, propice à la conservation des sols. D'autres mesures font partie du même train, constituant une forme de "package programme" : fertilisation du sol par l'apport d'engrais à la fois naturels et chimiques, introduction de nouvelles semences, en particulier de sorgho, fourniture de pesticides et d'herbicides.

La construction d'enclos se justifie par le fait que les vaches ont besoin d'un temps de repos pour ruminer. Or le système traditionnel de la stabulation libre leur permettait de vagabonder n'importe où, ce qui nuisait évidemment au processus de lactation. La construction d'enclos, si possible à l'ombre, contraint le bétail au repos; cela permet en outre au paysan de récupérer le fumier.

Une forme de projet faisant autant appel à l'amélioration du rendement agricole qu'à la construction d'enclos est actuellement expérimentée dans la région de l'Isthme. Les prairies sont divisées en parts égales, séparées les unes des autres par des barrières. Leur plan peut être variable :





Le bétail est conduit chaque jour dans un enclos différent, puis il est rassemblé le soir dans un corridor central. Ce procédé permet au sol de se reposer à intervalles réguliers, et d'être irrigué par aspersion, sans qu'aucun animal ne gêne la manoeuvre. Il s'agit donc d'une des pratiques les plus efficaces, mais sa diffusion reste limitée, étant donné le prix des barrières et le haut degré d'organisation requis.

Le contrôle sanitaire s'avère d'une extrême importance dans des régions aussi malsaines que le sont les tropiques. Ce contrôle est assuré, directement et gratuitement, par les vétérinaires de la compagnie. Le bétail est ainsi soumis à une surveillance bactériologique et anti-parasitaire. Un examen médical permet enfin de déceler les germes de maladies contagieuses. Au cas où l'une des bêtes tomberait néanmoins malade, Nestlé tient une pharmacie, dont elle vend les produits aux paysans avec un rabais de 17 %.

c) L'apport de crédits

Afin d'inciter les producteurs à moderniser leurs techniques, et leur donner à cet effet les moyens nécessaires, la compagnie a décidé d'accorder des prêts financiers. Ceux-ci ont atteint la somme globale de six millions de pesos, dont cinq millions en espèce et un million en nature.

Ces crédits ne rapportaient à l'origine aucun intérêt, et leur affectation n'était pas clairement inscrite dans le contrat. La majeure partie des fermiers utilisèrent l'argent ainsi reçu à des fins non productives, par exemple l'achat de voitures.

A partir de l'année 1973, les conditions se sont durcies. La compagnie exige un intérêt de 6 %, ce qui reste avantageux pour les fermiers, les taux banquaires atteignant 12 %. L'utilisation du crédit est elle aussi réglementée, l'ordre de priorité étant le suivant : plantes fourragères, silos, étables, achat de bétail. Les paysans susceptibles de recevoir un crédit

sont triés sur le volet. Une "Etude de la productivité du crédit et de la solvabilité" est menée dans chaque cas, afin de déterminer l'avantage relatif pouvant résulter du prêt et la capacité de remboursement du bénéficiaire. Le remboursement de ce crédit, dont le terme ne saurait excéder douze mois, s'effectue par retenues mensuelles sur la paie du lait. Ainsi est évité le danger de voir certains paysans s'endetter et tomber au pouvoir inconditionnel de la compagnie.

Il s'avère donc que les programmes de Nestlé en matière d'assistance technique représentent un effort réel et constructif en vue d'introduire de nouvelles méthodes de production.

5.- Les résultats

Il serait difficile d'évaluer le travail de la fabrique de Chiapa de Corzo sans en connaître les résultats. Aussi étudierons-nous ceux qui se rapportent à :

- la production de lait
- la marche générale de l'entreprise.

a) la production du lait

La production laitière tend à augmenter constamment. Un cyclone la fit provisoirement baisser en 1973, mais elle a aussitôt repris son ascension. L'évolution de la production annuelle est la suivante :

(voir page suivante)

Production annuelle de lait frais :

1969 :		28,0	millions de litres
1970 :		33,2	" " "
1971 :		38,7	" " "
1972 :		57,7	" " "
1973 :		48,2	" " "
1974 :	hypothèse prudente	58,1	" " "
	hypothèse audacieuse	71,0	" " "

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Une telle croissance s'explique à la fois par une augmentation du nombre de producteurs, et par une hausse de la productivité. Prenons par exemple l'amélioration de la race bovine : une vache zébu donnait environ 2,5 litres de lait par jour; un croisement entre zébu et Holstein élève cette quantité à cinq litres; l'acclimatation de races laitières (hollandaises notamment) aux conditions des tropiques, porte enfin cette moyenne à 14 litres par jour.

Les prévisions du coût standard pour 1974 envisagent un prix du lait égal à 2,03 pesos lors de son entrée à l'usine, somme à laquelle s'ajoutent 0,10 pesos d'assistance technique. Le coût total est donc de 2,13 pesos par litre.

Le calcul du coût standard se décompose comme suit :

(voir tableau page suivante)

COUT STANDARD 1974 (en pesos)

Type de coût	Chiapa de Corzo		Emiliano Zapata		Total	
Pour une quantité de litres	24'000'000		34'130'000		58'130'000	
	Prix global	Prix pour 100 l.	Prix global	Prix pour 100 l.	Prix global	Prix pour 100 l.
Prix payé au producteur	41'730'000	173,88	55'869'000	163,94	97'599'000	167,90
Fonctionnement des dépôts	2'151'000	8,96	3'243'000	9,50	5'394'000	9,28
Transports → dépôts	4'040'000	16,83	6'349'000	18,60	10'389'000	17,87
Transports → usine *	2'040'000	8,50	1'981'000	5,80	4'021'000	6,92
Inspection	383'000	1,56	378'000	1,11	751'000	1,29
Promotion	2'566'000	10,69	3'100'000	9,08	5'666'000	9,75
Coût standard du lait à l'entrée de l'usine	52'900'000	220,41	70'920'000	207,79	123'820'000	213,00

* Non compris le coût de transport entre Emiliano Zapata et Chiapa de Corzo, qui n'apparaît nulle part dans ce tableau.

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

b) La marche générale de l'usine

La fabrique de Chiapa de Corzo n'étant qu'un centre de production, il est malaisé de vouloir tirer une comparaison entre charges et produits. Les recettes ne proviennent en effet que d'opérations internes, d'écritures comptables. D'autres coûts viennent s'ajouter au prix de revient à la sortie de l'usine, avant que puisse être déterminé le bénéfice. En outre, les décisions relatives à certaines dépenses (le marketing par exemple) échappent totalement à la direction de la fabrique.

Nous nous bornerons donc à étudier le coût de production.

L'ensemble des charges atteint, en 1974, la somme de 139 millions de pesos (Chontalpa non comprise). Ce montant se décompose de la façon suivante :

Coût de production 1974

Achat de lait	:	104	millions de pesos
Transports	:	14	" " "
Salaires	:	11	" " "
Charges sociales	:	4	" " "
Promotion	:	6	" " "
Coût total		139	" " "

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Cette somme, pour un volume de lait estimé à 58,1 millions de litres, s'entend avant amortissement et sans tenir compte des dépenses extraordinaires. On constate que 75 % des dépenses sont directement affectées à l'achat de la matière première, ce qui démontre le caractère purement productif de l'usine. 11 % des charges vont au personnel et 10 % au transport de la marchandise; ces deux postes concernent des dépenses de fonctionnement. Enfin la promotion, dont le but est l'extension des achats, revient à 4 % des charges totales.

Chapitre III : LA CHONTALPA

La Chontalpa est un ensemble de fermes modèles établies dans l'Etat de Tabasco. Leur production laitière est, en 1974, dirigée sur la précondenserie d'Emiliano Zapata, d'où elle aboutit à Chiapa de Corzo.

La Chontalpa fait donc partie intégrante du bassin laitier de Chiapas. Nous accorderons toutefois une attention particulière à son cas, car il présente des caractéristiques originales.

L'élément dominant est qu'il s'agit d'un vaste projet gouvernemental, visant d'une part à accroître la productivité des ejidos, et d'autre part à développer les régions tropicales. La participation de Nestlé n'est donc qu'une des nombreuses composantes du projet.

Nous diviserons ce chapitre en trois sections :

- le pari du président
- l'assistance technique
- les résultats.

1.- Le pari du président

Les réalisations de la Chontalpa sont récentes. Elles sont issues d'un voeu émis par le président Echeverria au cours de sa tournée électorale en 1970 : faire d'une région difficile le creuset d'une expérience nationale, et prouver qu'en y mettant les moyens il est possible de transformer les zones les plus marginales en centres de développement.

Nous étudierons successivement :

- historique
- le projet global
- le projet laitier

a) l'historique

Les débuts du plan Chontalpa laissent apparaître un décalage entre les idéaux énoncés et la réalisation pratique. Peut-être les conditions géographiques et sociales n'avaient-elles pas assez été étudiées. Il est également possible que les responsables du projet n'aient pas été à la hauteur de la tâche. Quoi qu'il en soit, les tentatives gouvernementales visant à doter la Chontalpa de fondations solides se sont avérées n'être qu'un demi-succès.

Afin de mieux comprendre l'aspect parfois trouble de la phase préparatoire, nous considérerons dans l'ordre :

α) la situation de base
β) la constitution d'un comité directeur
γ) les expropriations.

α) La situation de base

L'Etat de Tabasco est situé au nord de celui de Chiapas. Il est essentiellement constitué de terres basses, où règne un climat tropical humide. S'ouvrant sur le Golfe du Mexique, il est sillonné de fleuves dont le débit capricieux est cause de fréquentes inondations. La population locale est longtemps restée en marge du développement. Cependant la découverte de pétrole a bouleversé cet état de choses. Les prospecteurs sont en train de quadriller le pays, lequel connaît actuellement un essor très rapide.

A soixante kilomètres à l'ouest de Villahermosa, la capitale de l'Etat, se trouve le bourg de Cardenas. Celui-ci est le chef-lieu de la région nommée Chontalpa. Il s'agit d'un vaste bassin de 800'000 hectares, arrosé par les eaux de la Grijalva, le fleuve qui traverse Chiapa de Corzo. Les crues de ce dernier inondent la cuvette chaque année. Etant donné l'altitude (15 mètres au-dessus du niveau de la mer), les eaux ont de la peine

à s'écouler; il en résulte un sol marécageux, défavorable aux cultures et hautement insalubres.

La région a longtemps vécu d'une agriculture de subsistance, isolée du reste du pays. Les moyens de communication faisaient d'ailleurs défaut. La population accusait un sous-développement caractérisé. Elle vivait le plus souvent dans des maisons sur pilotis, ouvertes à tous les vents, non étanches à la pluie, où s'entassaient des familles trop nombreuses. L'eau potable y était infectée, et l'alimentation quotidienne consistait presque exclusivement en maïs, riz et cacao. Les enfants vivaient nus, et les adultes ne portaient pas de souliers. 40 % d'entre eux étaient analphabètes. Quant aux services médicaux, ils faisaient défaut; le taux de tuberculose y était trois fois plus élevé qu'ailleurs dans le pays. L'alcoolisme y sévissait, conséquence naturelle d'un découragement général.

Il eût été invraisemblable que la région se développe par ses propres moyens. Elle manquait à la fois de capitaux, d'outils et de gens dynamiques. La structure agraire était la suivante quant à la surface :

grandes propriétés	:	8 %
petites propriétés	:	73 %
ejidos	:	19 %
Total		100 %

Les grandes propriétés (moins de 1 %) recouvraient une superficie moyenne de 500 hectares chacune. Elles s'occupaient essentiellement d'élevage et de plantation de bananes. Leurs propriétaires vivaient souvent en ville, et ils confiaient l'administration de leur domaine à des gérants. Chaque latifundium occupait une centaine de familles, c'est-à-dire faisait vivre quelque mille personnes. Il est à noter que les peones jouissaient pour leur bénéfice personnel d'une petite part du terrain.

Les petits propriétaires représentaient l'élément principal de la région. Leurs terres excédaient rarement 50 hectares. Ils s'en allaient souvent dans la jungle, qu'ils défrichaient. se vouant à une agriculture de subsistance, dont le rendement est faible, ils ne touchaient qu'un revenu très bas : 900 pesos par personne et par an. Leurs contacts avec l'économie de marché étaient secondaires; ils vivaient surtout en autarcie.

Quant aux ejidos, ils étaient les plus désavantagés : mauvaises terres, manque de crédits, rendements désespérants. C'est pour eux surtout qu'a pris forme le projet gouvernemental nommé : "Plan Chontalpa".

ß) Constitution d'un comité directeur

L'Etat a considéré qu'il était de son devoir d'aider la région à se développer. Le désintérêt constant dont les régions marginales ont été l'objet, le manque d'aide accordée aux ejidos et les impératifs de la croissance agricole sont les raisons principales de cette décision.

La planification du projet fut confiée, dès 1960, à la "Commission de la Grijalva". Celle-ci émanait du Ministère des ressources hydrauliques. Les statuts de la Commission stipulent que celle-ci "a les plus hautes compétences en ce qui concerne la planification, l'irrigation, le développement énergétique, les ouvrages de génie civil, y compris les voies de communication, celles de navigation, les ports, les routes, les chemins de fer, les télégraphes et téléphones, ainsi que pour la création et l'agrandissement des centres d'habitation; elle a de même les plus hautes compétences pour édicter les mesures et dispositions en matière industrielle, agricole et de défrichement, ainsi qu'en tout ce qui se rapporte au développement intégré du bassin de la Grijalva".(1)

---

(1) Salvador ROMERO, Comisión del Grijalva : Plan Chontalpa, Mexico, 14.12.1973.

Afin de mener à bien un programme aussi complexe, le concours de plusieurs organismes était nécessaire. C'est pourquoi les administrations suivantes acceptèrent de participer au projet :

- le Département des affaires agraires
- le Ministère de l'agriculture et du bétail
- le Ministère de la santé et des assurances
- l'Institut mexicain de sécurité sociale
- le Comité de construction des écoles
- le Ministère de l'éducation publique
- la Commission fédérale d'électricité
- la Conasupo
- la Banque nationale du Sud-Est
- la Banque de crédit ejidal
- la Confédération nationale des paysans
- le gouvernement de l'Etat de Tabasco.

Toutes ces organisations, formant un comité directeur, étaient placées sous l'égide de la Commission de la Grijalva, la seule à détenir en fin de compte le pouvoir de décision.

La Commission se lança aussitôt dans les travaux préliminaires. Ceux-ci concernaient l'infrastructure. Le premier d'entre eux fut la construction, entre 1960 et 1964, du barrage Netzahualcoyotl, dans la gorge de Malpaso, en amont de la Chontalpa. La fonction de ce barrage était double : régulariser le débit de la Grijalva et fournir de l'énergie électrique. Son coût officiel fut de 1'100 millions de pesos. Une usine hydro-électrique lui fut adjointe, entre 1964 et 1967, avec une capacité installée de 720'000 kilowatts. Parallèlement à la construction du barrage, la Commission entreprit un relevé topographique et cadastral de 500'000 hectares de terres de la Chontalpa. Ce relevé terminé en 1964, elle entreprit la planification de l'infrastructure sur une surface de 300'000 hectares. Elle ne prépara enfin de plan détaillé que pour 80'000 hectares.

Il semble que la trop puissante Commission de la Grijalva ait quelque peu abusé de ses compétences. Même la presse officielle parle de corruption et de scandale. On articule, comme coût total du projet (barrage non compris), la somme d'un milliard de pesos. Quoi qu'il en soit, en dix ans de travail les réalisations sont restées très maigres.

En 1970, le futur président Echeverria parcourait la Chontalpa au cours de sa tournée électorale. Il fut étonné par le peu de résultats obtenus et s'engagea à lancer un projet de développement spectaculaire dans la région. Une telle gageure contribua à lui valoir la sympathie des masses paysannes. Aussi, une fois en place, chercha-t-il à tenir sa promesse.

Afin de limiter le pouvoir de la Commission de la Grijalva, fut constitué, le 10 juillet 1972, la Fideicomisio du Plan Chontalpa. Son but est de fournir aux ejidos l'appui technique et en crédits nécessaire au développement de la région. La Fideicomisio, créée par décret présidentiel, est le résultat d'un contrat passé entre le Ministère des finances et la Banque agricole du sud-est.

Le principal organe de la Fideicomisio est un comité exécutif, chargé d'analyser les propositions de crédit relatives aux différents projets. Ce comité est présidé par le gouverneur de l'Etat de Tabasco et il y siège un représentant de la plupart des organismes ayant conseillé la Commission de la Grijalva; l'Union des ejidos collectifs y envoie également un membre.

La Fideicomisio s'est constituée avec un capital initial de 25 millions de pesos. Celui-ci s'est progressivement élevé pour atteindre, en 1974, le montant de 130 millions. De cette somme, 74 millions de pesos ont déjà été octroyés sous forme de crédits.

En créant la Fideicomisio, l'intention du président était de répartir davantage les responsabilités et de lutter ainsi

contre la corruption. Il est difficile de déterminer si ce but a été atteint.

γ) Les expropriations

Quelque généreuses qu'aient été les intentions présidentielles, les premiers pas en vue de la réalisation du plan Chontalpa ont été difficiles. L'intention était en effet d'améliorer le sort des ejidatarios; mais nous avons vu que ces derniers étaient loin de constituer l'essentiel de la population régionale. C'est pourquoi les mesures préliminaires suscitèrent un vif mécontentement et nombreux furent les gens qui cherchèrent à refuser le projet gouvernemental.

Les expropriations se faisaient en effet contre remboursement, sur la base de la valeur cadastrale. Or, il semble que celle-ci ait été très basse, causant de grandes pertes aux anciens habitants de la région. Divers barèmes paraissent avoir été appliqués par la Commission de la Grijalva, selon l'influence et la notoriété des propriétaires. Quant au paiement, il n'intervenait parfois qu'un an après l'expropriation. Ces critiques montrent le profond mécontentement d'une partie de la population locale.

Des mouvements populaires se sont formés pour empêcher l'exécution du plan. Nombre de paysans ont refusé de quitter leurs terres, formant des cordons pour arrêter l'avance des machines. Il a fallu la présence de l'armée, qui n'a d'ailleurs pas tiré, pour intimider les résistants et faire fléchir leur détermination. Une ferme a brûlé. De tels éléments contribuent eux aussi à expliquer le demi-échec du plan Chontalpa.

b) le projet global

Après avoir retracé les débuts un peu troubles de l'opération, notre intention est de décrire maintenant les caractéristiques principales du projet. Celui-ci est divisé en trois pha-

ses, dont seule la première est actuellement en cours de réalisation. Nous nous pencherons d'abord sur le concept lui-même, traitant surtout de la première phase; nous accorderons ensuite une attention particulière aux principaux bénéficiaires, les ejidatarios; nous esquisserons enfin quelques perspectives d'avenir.

Nous considérerons donc :

α) le concept
β) les ejidos
γ) l'expansion future.

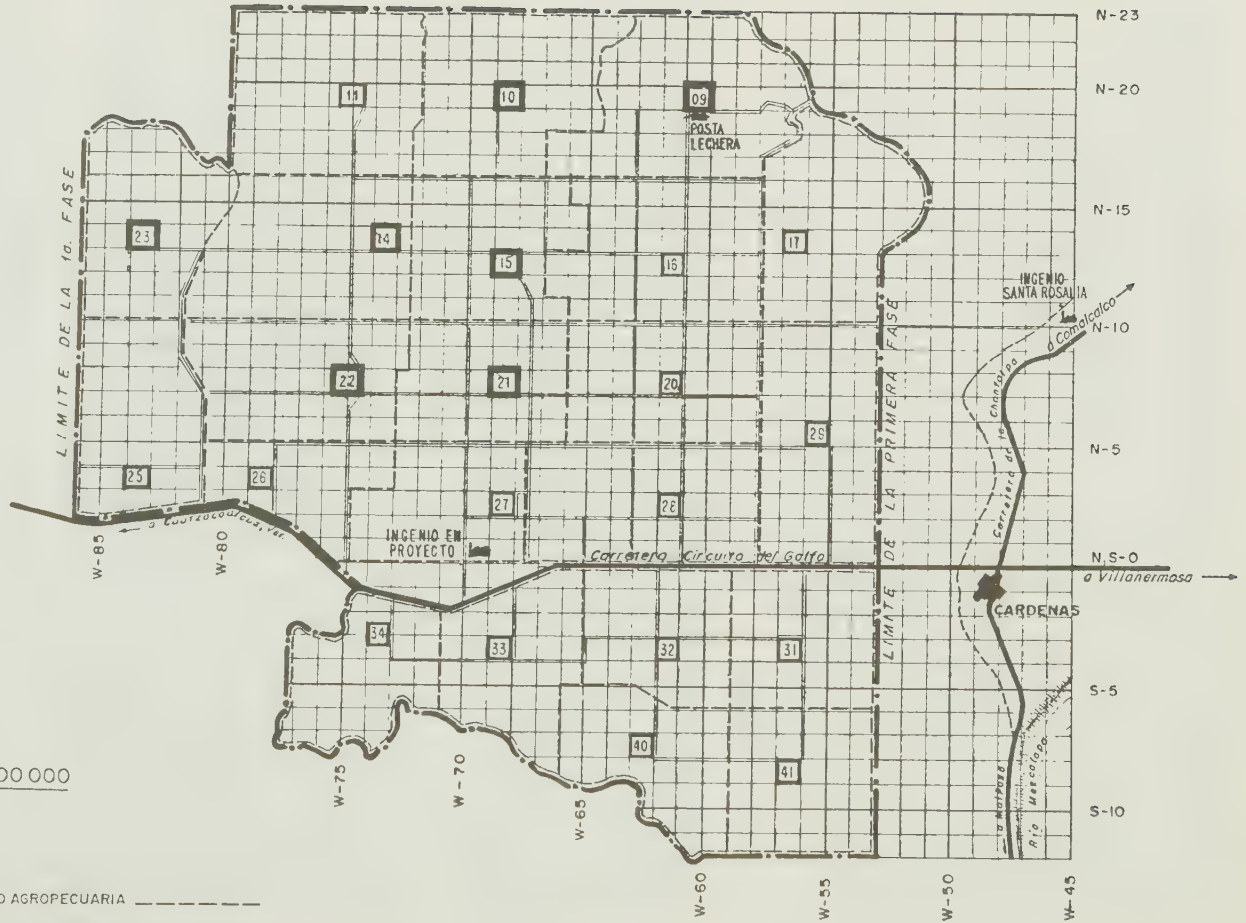
α) Le_concept

Le plan Chontalpa poursuit un double but : l'un économique, l'autre social. Le premier tend à élever la productivité agricole dans la région; le second cherche à améliorer les conditions de vie de la population locale. Il s'agit en définitive pour le gouvernement de prouver que développement économique et justice sociale sont complémentaires, et non inconciliables.

La première phase du plan concerne 80'000 hectares. Une fois terminées les études préliminaires menées à bien par la Commission de la Grijalva, le terrain fut quadrillé et divisé en unités géométriques. 31'000 hectares furent défrichés et ouverts à l'exploitation agricole, grâce à un réseau de drainage. Les communications furent assurées par l'ouverture de routes goudronnées, totalisant une longueur de 500 kilomètres. Afin de permettre l'approvisionnement énergétique, on tendit 280 kilomètres de lignes à haute tension. L'irrigation fut prévue à la fois par aspersion et par puits.

Le coût de cette infrastructure s'élève à 757 millions de pesos, auxquels s'ajoutent 93 millions de frais complémentaires. Il s'ensuit un investissement total de 11'000 pesos par habitant.

Ainsi qu'il ressort du tableau de la page suivante, le ter-



PLAN CHONTALPA

rain est divisé en vingt-deux unités de production, les ejidos collectifs. Nous avons vu que les ejidos sont des communautés rurales possédant un droit inaliénable de propriété sur le sol, mais susceptibles de répartir ce dernier en parcelles d'usufruit. Les ejidos collectifs ajoutent à la notion de propriété en commun celle de communauté dans le travail. Tel est le degré le plus élevé de socialisation en matière agricole.

Chaque ejido est autorisé à pratiquer plusieurs types d'activités productrices, ce qui lui permet de répartir ses risques. La plupart des ejidos choisissent quatre ou cinq formes d'activités, dont les principales sont les suivantes :

- engraissement de bétail
- production laitière
- canne à sucre
- bananes
- cacao
- riz
- maïs
- sorgho.

Afin d'assurer les débouchés des biens produits par les ejidos, il est arrivé que des centres de transformation aient été adjoints au projet Chontalpa. Tel est le cas d'un poste de refroidissement du lait, à Cardenas. En matière de sucre, il en va de même : une usine a été construite à Santa Rosalia, avec une capacité annuelle de 1'000'000 tonnes; une seconde usine, de même capacité, est en construction.

L'effort a été tout aussi grand sur le plan social. Vingt-deux zones d'habitation ont été construites, chacune prête à recevoir quelque deux cents familles. Les maisons y sont propres, ont l'eau courante, l'électricité et des égoûts. Les rues sont pavées et bordées de trottoirs. Il existe en outre des locaux civiques et religieux, des terrains de sport, des zones vertes et des centres commerciaux. Des postes sanitaires ont

été installés dans chacun de ces centres, où les médicaments sont vendus avec un rabais de 35 %. Un hôpital accueille les malades les plus graves.

L'éducation est également encouragée. 21 écoles primaires ont été ouvertes; celles-ci sont fréquentées par 4'700 élèves, et tenues par 120 instituteurs. Une école secondaire leur a fait suite, de même qu'une "Ecole pratique d'Agriculture et d'Administration", dont le but est de former des techniciens.

Un tel effort de la part du gouvernement ne pouvait cependant porter de fruits qu'avec l'accord des principaux intéressés, les ejidos collectifs.

ß) Les ejidos

La constitution des ejidos s'est faite de façon un peu arbitraire. Un tirage au sort a décidé de l'affectation des individus au sein des vingt-deux unités nouvellement créées. Toute la population locale, y compris les anciens petits propriétaires, s'est vue embrigadée dans le nouveau système.

Des élections eurent aussitôt lieu, afin de doter les ejidos d'organes responsables. Chaque unité compte deux cents familles; la réunion de celles-ci forme l'Assemblée générale, qui se réunit au moins une fois par mois. Cette dernière élit la Commission exécutive, composée de cinq membres et de cinq remplaçants. Outre son président, la Commission compte un trésorier, un secrétaire, un conseiller de vigilance (chargé de la justice) et un délégué aux affaires municipales. Ces cinq messieurs se consacrent exclusivement à leurs tâches administratives; élus pour trois ans, ils touchent le même salaire que les autres ejidatarios.

Chaque ejido possède un terrain dont la superficie varie entre 2'000 et 4'000 hectares. Nous avons vu que plusieurs activités économiques y sont poursuivies parallèlement. Aussi

plusieurs spécialistes travaillent-ils sous les ordres de la Commission : un secrétaire au crédit, un autre à l'organisation, un troisième à la vente et autant de chefs de produits qu'il y a d'activités différentes au sein de l'ejido.

Les vingt-deux unités ne vivent pas en marge les unes des autres. Le 3 janvier 1973 s'est constituée l'"Union des Ejidos Collectifs de la Chontalpa". Cette organisation faîtière a un caractère essentiellement social et politique, puisqu'elle est chargée de défendre, à la manière d'un syndicat, les droits des ejidatarios. Cependant, l'Union possède en plus des attributions économiques, afin de favoriser l'intégration du travail des diverses unités. Elle se charge de commercialiser des produits tels que le cacao, d'acheter des engrais et des pesticides, de gérer un magasin à bon marché, de faire fonctionner une ligne d'autobus et de favoriser la formation des individus les plus méritants.

Chaque ejidatario est à la fois co-propriétaire et travailleur. C'est pourquoi il reçoit une double rémunération : une part des produits et son salaire. La part proportionnelle représente statutairement 30 % de la production globale, montant qu'il convient de répartir entre tous les membres de l'ejido. Quant au salaire, il est proportionnel au nombre de jours de travail.

Il faut dire que le patrimoine réel des ejidos est encore faible, compte tenu de l'importance des crédits qui leur ont été accordés. Mais au fur et à mesure que ces derniers seront remboursés, la part des ejidatarios augmentera, jusqu'à ce que ceux-là soient, dans dix ans, les uniques propriétaires de la Chontalpa.

Bien qu'un tel système vise à enrichir les travailleurs des ejidos collectifs, il est difficile de dire à quel point ces derniers sont satisfaits de leur sort. Car ce qu'ils gagnent sur le plan économique, ils le perdent en liberté. Le

remboursement des crédits les astreint à un travail constant et les empêche de changer d'activités. Il arrive que des paysans soient employés à des tâches pour lesquelles ils n'ont reçu aucune formation, ou qu'ils soient contraints à des travaux de routine, alors qu'ils avaient l'habitude d'occupations variées.

L'affectation de chacun à un travail précis est décidée par un vote collectif. Or cela crée des rivalités, car les rémunérations aussi bien que les tâches sont variables. L'élevage et la production laitière semblent être les seuls secteurs un peu rentables; mais il est impossible que tout le monde s'y adonne. Aussi une partie de la population se sent-elle frustrée.

Il est possible que l'expérience s'avère concluante à long terme. Force est cependant de constater qu'il règne encore un profond mécontentement à la Chontalpa, dû surtout à une transition trop rapide entre l'ancien et le nouveau mode de vie de ses habitants.

γ) L'expansion future

Quels que soient les résultats réels de la Chontalpa, il serait difficile pour le président Echeverria d'en interrompre le programme en cours d'action. Ce serait un aveu de défaite. Il n'est même pas sûr que ce serait une décision juste; car la Chontalpa étant nouvelle, fabriquée de toutes pièces, il lui faut du temps avant de devenir rentable. Certains secteurs se portent bien, tel l'élevage, dont le nombre de têtes a passé, entre 1960 et 1974, de 3'000 à 28'000 têtes.

C'est pour cela qu'il a été décidé de mettre à exécution, dès 1975, la seconde phase du plan. Celle-ci prévoit la mise en culture de 160'000 hectares supplémentaires, dans la région de Cunduacan, Jalpa et Necajuca. 50'000 hectares de cette superficie seront intégralement arrachés au marais, grâce à la

construction d'un canal de drainage dont le coût sera de 450 millions de pesos.

Ces terres supplémentaires seront réparties entre de nouveaux ejidos, pratiquant le même genre d'activités que les unités actuelles. Plusieurs innovations seront cependant apportées : la construction d'un moulin à riz, d'une centrale de fermentation du cacao, d'une fabrique de papier, d'une usine de bois aggloméré, l'élevage de dindons et la plantation de vergers.

L'avenir semble être donc à une intégration régionale de la production et à l'établissement de petites industries, capables de traiter sur place les produits agricoles. Quant à la troisième phase, il est actuellement impossible d'en prévoir le déroulement. Elle devrait étendre son action sur toute la cuvette de la Chontalpa; mais son amplitude réelle dépendra des décisions prises par le futur président de la République.

c) le projet laitier

Il ressort de ce qui précède que le projet laitier ne représente qu'une partie du projet global de la Chontalpa. Mais cette partie revêt une importance spéciale, étant donné sa relative rentabilité. C'est pourquoi les dirigeants du Plan aimeraient voir les fermes laitières se répandre dans un nombre toujours croissant d'unités.

Nous étudierons successivement :

α) l'idée initiale
β) la collaboration de Nestlé
γ) le personnel
δ) l'avenir.

α) L'idée initiale

Le programme laitier est l'un des plus audacieux de la Chontalpa. Afin de prouver que le système ejidatarial pouvait être

rentable, il a été décidé de lui fournir une technique de pointe. Les vaches laitières sont de race pure, importées du Canada; cela devrait permettre un haut rendement de la production, mais nécessite beaucoup de soins pour permettre au bétail de s'acclimater aux conditions tropicales. Les étables sont d'un type spécial; le fourrage est apporté dans des crèches, où il est mélangé à d'autres composants; la traite est mécanique.

Au cours du premier plan, sept fermes de 200 hectares chacune s'occupent de production laitière, dont une unité expérimentale. Chaque ferme doit atteindre une population de 300 bêtes, nombre constant, car il garantit une rentabilité optimale.

Un système aussi perfectionné, sorte de laboratoire rural, évoque davantage les Etats-Unis que les marais perdus de la Chontalpa. Seule une organisation aux reins solides, possédant une technologie de pointe, pouvait se risquer à mettre en application un tel programme. Le gouvernement renonça à s'y lancer lui-même; c'est pourquoi il se tourna vers Nestlé.

β) Collaboration de Nestlé

C'est le 31 décembre 1970 que le président Echeverria demanda officiellement à la compagnie de collaborer au projet Chontalpa. Celle-ci accepta, bien que les risques fussent grands.

Quatre raisons expliquent l'acceptation de Nestlé. La première est un approvisionnement en lait. En effet, 70 % de la production lui revient de droit, quantité que l'entreprise s'engage à acheter au prix fixé par le gouvernement. Plus de 2'000 litres prennent ainsi chaque jour le chemin d'Emiliano Zapata.

La seconde raison est d'ordre prospectif. Si l'expérience-pilote de la Chontalpa est concluante, que les vaches laitières s'adaptent bien aux conditions des tropiques, il serait alors possible d'envisager une extension du programme et de construire d'autres centres de production sous une forme analogue.

La troisième raison est de profiter de toute l'infrastructure mise à disposition par l'Etat : routes, électricité, irrigation. Le gouvernement s'est engagé, dans le cas des fermes laitières, à construire des terrasses surélevées où les étables seraient à l'abri d'éventuelles inondations; il s'est en outre engagé à préparer 200 hectares de terrain cultivable et drainé à l'intention de chacune des fermes.

La dernière raison est qu'en acceptant de s'engager à la Chontalpa, Nestlé saisit une occasion supplémentaire d'aider directement le gouvernement. Or un tel acte, même s'il n'est pas toujours utile à court terme, peut avoir plus tard une grande signification à l'échelle nationale.

La collaboration de Nestlé au projet laitier du Plan Chontalpa prend trois formes : technique, administrative et financière.

L'assistance technique est le facteur le plus important. Les ejidatarios n'ayant aucune connaissance spécifique en matière d'élevage, l'entreprise les fait bénéficier de son expérience. Cela signifie non seulement qu'elle se charge elle-même des opérations les plus délicates (achat du bétail, insémination artificielle, conception des étables, choix de la nourriture), mais encore qu'elle forme la main-d'oeuvre locale à assumer ses nouvelles fonctions.

Nestlé est également chargée de l'administration et du contrôle des activités laitières. Un employé de l'entreprise est attaché à chaque ferme, afin de vérifier la bonne marche du travail et de contrôler la qualité du lait. Des statistiques précises lui sont demandées, afin de pouvoir augmenter la productivité. Quant à la surveillance générale, notamment financière, elle est assurée pour toutes les unités par un bureau établi à Cardenas. Nestlé y a envoyé du personnel qualifié, formé dans ses propres bureaux.

Le troisième rôle joué par Nestlé est de caractère financier. L'entreprise se serait passée de le tenir, mais les circonstances l'y ont obligée. Les ejidos avaient en effet besoin d'argent pour étendre leurs nouvelles activités. Une demande de crédit fut présentée au Banco de Comercio, qui n'accepta que moyennant l'aval de Nestlé. La compagnie accepta à son tour, pour montrer sa confiance dans le projet, bien qu'elle eût simultanément contracté une assurance pour se couvrir de quelques-uns des risques les plus gros.

Le travail débuta dès que le président Echeverria se fut adressé officiellement à Nestlé. Cette dernière commença par construire une ferme-pilote, l'unité C-9. Celle-ci avait un caractère expérimental et ne comptait que 150 vaches. L'expérience dura quinze mois. Son coût fut de 2'440'000 pesos, financés par le Banco de Mexico, avec l'aval du gouvernement.

Au vu des résultats de cet essai, il fut décidé d'étendre le programme laitier à six unités. C'est ainsi que furent signés, le 5 octobre 1972, des contrats quadripartites entre les autorités fédérales, les ejidos, le Banco de Comercio et Nestlé. Les unités concernées étaient les suivantes :

C - 10 : Ejido L. Cardenas
C - 14 : Ejido P.E. Callès
C - 15 : Ejido A.L. Mateos
C - 21 : Ejido B. Juarez
C - 22 : Ejido P. Suarez
C - 23 : Ejido V. Carranza.

Un prêt fut accordé par le Banco de Comercio à un taux de faveur : 7,6 % par an. Ce crédit, avalisé par Nestlé, s'éleva au montant de 21'296'000 pesos pour les six unités :

(voir tableau page suivante)

Crédit accordé aux ejidos laitiers :

Type de crédit	Montant (en pesos)
Crédit à court terme	2'846'000
Crédit à long terme	18'450'000
Total	21'296'000

Source : Banco de Comercio SA

En d'autres termes, ce prêt atteignit la somme de 3'549'300 pesos par ejido. Il devait servir à la construction des étables, à l'achat du matériel, à l'importation du bétail et aux dépenses de fonctionnement durant onze ans. A ce montant s'ajoute la somme de 4'887'000 pesos, contribution directe de Nestlé à la construction des fermes C-10 à C-23.

L'investissement initial s'élève donc à 28'623'000 pesos. Il convient néanmoins de distinguer deux formes de financement. L'entreprise emprunta 7'327'000 pesos en son nom auprès du Banco de Mexico, avec l'aval du gouvernement. Le montant de 21'296'000 pesos est par contre un crédit accordé par le Banco de Comercio aux ejidos de la Chontalpa. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un investissement de Nestlé, celle-ci se limitant à accorder sa caution; Nestlé ne se trouverait engagée que si les affaires tournaient mal.

Le tableau ci-dessous indique la structure de l'investissement initial :

(voir tableau page suivante)

Investissement initial (en pesos) :

Unité	Crédit Banco de Mexico	Crédit Banco de Comercio	Total
C-9	2'440'000	---	2'440'000
C-10/23	4'887'000	21'296'000	26'183'000
Total	7'327'000	21'296'000	28'623'000

Source : Compania Nestlé. Direction comptable

Hormis cet investissement initial, Nestlé supporte elle-même les salaires et frais administratifs de l'assistance technique qu'elle prodigue. Le coût de ces frais généraux est en augmentation constante :

1971	:	339'000	pesos
1972	:	896'000	"
1973	:	1'715'000	"
1974 (estimé)	:	2'558'000	"
Total		5'508'000	pesos

γ) Le personnel

Afin de mener à bien sa tâche d'assistance technique et administrative, Nestlé a délégué sur place 27 de ses employés. Cinq d'entre eux sont de niveauuniversitaire, les autres étant de formation secondaire. Cette équipe est la suivante :

1 ingénieur chimiste (chef du projet)
4 vétérinaires
1 chef de camp
1 adjoint de camp
7 responsables de fermes
2 suppléants
1 chef des achats de matériel

1 inséminateur
1 technicien en charge des veaux
2 techniciens de la traite
2 mécaniciens
4 employés de bureau.

En dehors de ses propres employés, Nestlé donne du travail aux ejidatarios eux-mêmes. Dans chaque ferme sont utilisés les services de 15 personnes, ce qui représente actuellement un emploi total de 105 ejidatarios. Comme ceux-ci n'ont aucune formation, c'est l'entreprise qui se charge de leur apprendre leur métier.

Les fonctions remplies par les ejidatarios, au sein de chaque ferme, sont les suivantes :

1 chef de l'étable
2 tractoristes
3 responsables de la traite
3 responsables des veaux
5 responsables du fourrage
1 surveillant.

Les relations entre personnel de Nestlé et ejidatarios semblent bonnes. Néanmoins, ces derniers paraissent un peu jaloux des avantages détenus par les autres.

Le salaire des ejidatarios est de 42 pesos par jour, ce qui représente l'260 pesos par mois. Celui des employés responsables des étables est de 4'800 pesos. Cette différence du simple au quadruple s'explique néanmoins par l'écart existant entre les niveaux de formation et les degrés de responsabilité.

Les ejidatarios reprochent aux employés de Nestlé d'être tous originaires (sauf deux) d'un autre Etat que le Tabasco, ce qui représente un handicap dans leur compréhension des problèmes régionaux.

Cela mis à part, il semble que les deux camps se tolèrent et vivent en harmonie. Une telle symbiose est nécessaire à la bonne marche du projet, afin que les ejidatarios acquièrent peu à peu les techniques et surtout le goût de travailler par eux-mêmes.

ć) L'avenir

L'idée initiale était d'étendre l'activité laitière à de nouvelles unités, cela dès la seconde phase du Plan Chontalpa. Il était même question d'introduire des fermes laitières dans tous les ejidos. Cela aurait signifié la mise en service de 72 unités de production, comptant chacune 300 vaches et un taureau. Un tel projet aurait donné de l'emploi à l'400 ejidatarios, à savoir 38 % de la population totale de la Chontalpa. 20 % de la surface disponible du bassin auraient été affectés à la culture de plantes fourragères. Il en aurait finalement résulté une production annuelle de 72 millions de litres. Aussi la direction de Mexico a-t-elle même envisagé la construction d'une nouvelle usine sur place.

La faible rentabilité des deux premières années, les imprévus et dépassements de crédit interdisent toutefois une poursuite trop rapide des opérations. Nestlé préfère consolider le travail accompli, analyser la cause des premières difficultés rencontrées, plutôt que de se lancer dans une aventure aux conséquences risquées. C'est pourquoi aucun développement n'est prévu au cours de la seconde phase. Il est par contre possible qu'après un temps de répit Nestlé étende ses activités, seule ou en collaboration avec une autre entreprise.

2.- L'assistance technique

Après avoir considéré l'ensemble du programme, nous allons nous pencher sur la principale contribution de Nestlé à celui-ci :

l'assistance technique. Les ejidatarios n'ayant aucune compétence en matière d'élevage bovin et de production laitière, c'est l'entreprise qui a accepté d'en avoir la responsabilité. Celle-ci porte en particulier sur trois domaines :

- la sélection du bétail
- la construction des fermes
- l'alimentation.

a) la sélection du bétail

Il était difficile de trouver un bétail ayant un haut rendement laitier et capable de s'adapter sans problèmes aux conditions climatiques des tropiques humides. La race zébu est bien adaptée, mais ne produit que deux litres de lait par jour; à l'opposé, les vaches européennes donnent jusqu'à quinze litres de lait par jour, mais leur assimilation est difficile. Il a été décidé d'opter pour les vaches européennes, d'où deux problèmes :

α) l'importation
β) la conservation.

α) L'importation

Il fut décidé d'importer des vaches Holstein, de race pure. Deux solutions étaient envisageables : celle de faire venir des vaches portantes qui mettraient bas à la Chontalpa, et celle d'importer des veaux de 12 à 18 mois. La première solution présentait des risques de maladaptation du bétail, alors que la seconde retardait d'un an le début de la phase productive.

Un premier contingent de 140 vaches fut importé en 1970 à titre d'essai. Pour donner suite au succès de cette opération, une mission fut envoyée en novembre 1972 aux Etats-Unis et au Canada, afin d'y prospecter le marché. Cette mission, composée d'un ingénieur et d'un vétérinaire, jeta son dévolu sur le Canada, en raison de ses prix inférieurs. Afin de répartir les

risques et les inconvénients économiques, il fut décidé d'importer une moitié du bétail sous forme de vaches portantes et l'autre sous celle de veaux : à savoir 900 vaches et 900 veaux. Un contrat fut signé avec Shore Holstein Ltd, convenant du prix de 530 dollars par vache, les bêtes étant livrées à Laredo, au Texas. Un autre contrat fut passé avec Canimpex Livestock Ltd, fixant, sous les mêmes conditions, le prix de 540 dollars par vache et 360 dollars par veau.

Le bétail fut réceptionné au Texas par les techniciens de Nestlé, qui organisèrent son transport pour la Chontalpa. Le déplacement s'effectua grâce à des camions d'un type spécial. Le bétail fit des haltes, où il put paître, afin de s'adapter progressivement. L'arrivée à la Chontalpa s'effectua de manière échelonnée :

mars 1973	:	104 vaches
avril 1973	:	408 vaches et 594 veaux
mai 1973	:	355 vaches et 300 veaux
juillet 1973	:	104 vaches.

C'est ainsi un total de 971 vaches et 894 veaux qui atteignirent la Chontalpa. La perte au cours du transport n'excéda pas quatre vaches et quatre veaux. Le contrôle d'arrivée permit néanmoins de constater que 264 veaux n'avaient pas les qualités requises, certains présentant même des malformations. Une réclamation fut aussitôt adressée à Canimpex, qui accepta de procéder à l'échange suivant : deux vaches pour trois veaux. Il en résulte que la population initiale de chaque grange a été, en moyenne, de 172 vaches et de 104 veaux.

β) La conservation

Nombreux furent les gens qui prétendirent qu'il était impossible d'acclimater des vaches laitières aux conditions des tropiques, de les maintenir en bonne santé et surtout d'en obtenir un rendement suffisant. La conservation du bétail fut donc

la tâche essentielle assignée aux quatre vétérinaires de Nestlé. Ceux-ci s'en sortirent avec mérite, et l'on peut dire que leur travail représente l'un des résultats les plus positifs de tout le projet.

L'état général du bétail, le 31 décembre 1973, était le suivant :

Unité	C-09	C-10	C-14	C-15	C-21	C-22	C-23
veaux	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
bon état	100 %	-	-	-	30 %	20 %	25 %
moyen état	-	100 %	100 %	100 %	50 %	55 %	60 %
mauvais état	-	-	-	-	20 %	25 %	15 %
jeunes vaches (jusqu'à 18 mois)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
bon état	-	30 %	35 %	70 %	40 %	30 %	35 %
moyen état	91 %	40 %	50 %	25 %	50 %	60 %	50 %
mauvais état	9 %	30 %	15 %	5 %	10 %	10 %	15 %
vaches	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
bon état	50 %	20 %	35 %	50 %	25 %	25 %	30 %
moyen état	30 %	40 %	35 %	40 %	50 %	50 %	50 %
mauvais état	20 %	40 %	30 %	10 %	25 %	25 %	20 %

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

Ces chiffres peuvent laisser sceptique; mais quand on tient compte des déficiences alimentaires et de l'inexpérience des ejidatarios, ils sont à considérer comme favorables.

Plusieurs animaux ont toutefois succombé, surtout durant les premiers mois : 89 têtes, ce qui représente 4,7 % du cheptel total. Les causes de leur mort sont les suivantes :

29 animaux : problèmes digestifs
26 animaux : maladies contagieuses et virales
14 animaux : accidents

10 animaux : accouchements et troubles génitaux
3 animaux : difficultés cardiaques
7 animaux : causes diverses.

Il ne suffit pas de maintenir en vie le bétail existant; mais il convient de le faire se reproduire. Chaque ferme doit en effet atteindre un effectif de 300 vaches. Ce nombre, jugé optimum, devrait rester constant. Les bêtes excédentaires seront ensuite soit destinées à de nouvelles unités, soit vendues pour l'engraissement.

La reproduction est exclusivement assurée au moyen de l'insémination artificielle, pour des raisons d'hygiène. Chaque bête est contrôlée de près, afin de déterminer le moment idéal de l'insémination. L'opération est menée à bien avec le concours d'une entreprise spécialisée, Simex. Nestlé tient une banque du sperme, qu'elle vend aux ejidos au prix coûtant. L'insémination coûte trente pesos, tous frais compris. La mise au monde et l'élevage d'une vache revient ainsi à 2'400 pesos, alors que ce coût est en moyenne de 4'500 pesos ailleurs dans le pays.

Les inséminations sont échelonnées, afin que les naissances ne surviennent pas toutes en même temps, suivies d'une période sèche. Le but est de maintenir une proportion constante de vaches portantes : 7,5 %. La période séparant le premier vêlement du second est en moyenne de 13,87 mois; celle qui sépare les vêlements ultérieurs n'est que de 12,96 mois.

Jusqu'au 31 janvier 1974 eurent lieu 1'107 vêlements, donnant naissance à 977 veaux. Les morts-nés furent au nombre de 130, ce qui représente un taux de mortalité de 11,7 %. Ce taux régresse néanmoins au fur et à mesure des mois, et il est possible de considérer que le bétail de la Chontalpa se reproduit de façon satisfaisante.

b) <u>la construction des fermes</u>

Etant donné les problèmes posés par l'acclimatation du bé-

tail, il fallait concevoir des étables palliant autant que possible les inconvénients du climat régional. Ce furent les ingénieurs de Nestlé qui en dessinèrent les plans. Ceux-ci concernaient :

α) les étables
β) les installations annexes.

α) Les étables

Nestlé demanda, avant toute chose, la construction d'une plate-forme, afin de mettre les étables à l'abri des inondations. Le gouvernement s'engagea à exécuter cette tâche, dont il ne s'acquitta cependant qu'en partie.

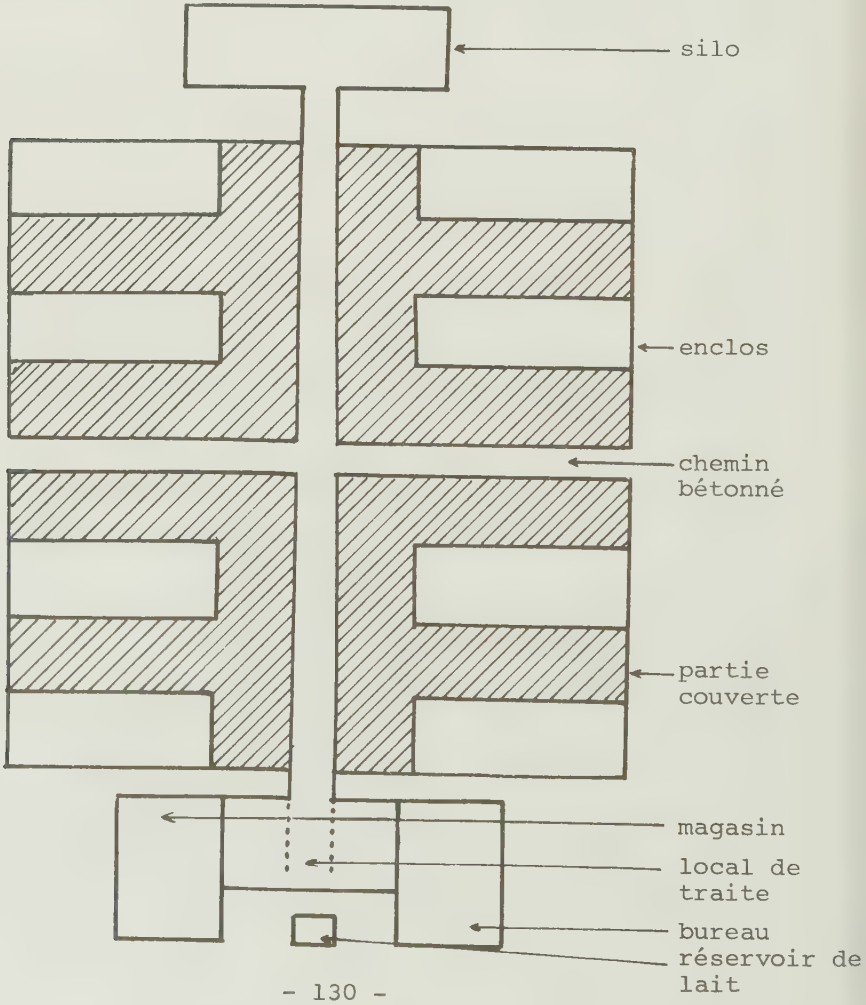
Comme on prétendait que le bétail ne s'adapterait pas à une température supérieure à 38°, il convenait de créer à l'intérieur des étables un micro-climat de fraîcheur. On le fit en construisant un toit de chaume, pointu et très élevé; cela garantissait une masse d'air frais, même pendant les heures les plus chaudes de la journée. La température y était en effet de douze degrés inférieure à celle du milieu ambiant. Les étables furent en outre orientées dans le sens des vents dominants, afin d'y maintenir autant que possible un courant d'air.

Afin de ne pas trop exposer le bétail aux rigueurs de la vie en plein air, les granges doivent permettre une stabulation intégrale. Durant la saison sèche (décembre à juin), le bétail peut sortir et paître librement, deux heures le matin et deux heures l'après-midi. Par contre durant la saison des pluies (juillet à novembre), il reste continuellement à l'étable. Des enclos sont ainsi prévus, dont la plus grande partie est à l'ombre. Un endroit spécial est réservé aux veaux. Le centre de la grange est occupé par un chemin de béton, où peuvent circuler les tracteurs. De part et d'autre de ce chemin se trouvent les mangeoires, dans lesquelles il est possible d'apporter la nourriture d'une façon mécanisée.

Les aliments sont conservés dans des silos. On en compte cinq par étables, d'une capacité de 450 tonnes chacun. Ces silos devraient assurer l'alimentation du bétail durant 120 jours. Ils ont la forme de tranchées et sont bétonnés; construits à l'air libre, ils sont d'un accès facile pour les tracteurs et les remorques.

La traite est mécanique. Neuf machines sont en fonctionnement, imprimant 13 pulsations à la minute et permettant la traite de 60 vaches par heure. L'opération a lieu deux fois par jour.

Le plan général des étables est le suivant :



Ces étables ont été construites avec du matériel local. Leur édification a duré entre trois et cinq mois, la plupart des fermes étant achevées en mai 1973. Le coût moyen de chaque édifice a été de 394'000 pesos, auquel il convient d'ajouter 789'000 pesos par ferme pour les dépenses annexes. La construction n'est toutefois pas de première qualité, de telle sorte que les dépenses d'entretien (en particulier du toit) risquent fort, à la longue, de s'avérer coûteuses. Elles sont budgetées à 20'230 pesos par an, mais dépasseront probablement ce montant.

β) Les installations annexes

Les étables ne sont pas isolées. Elles se trouvent, ou devraient se trouver, entourées de terrains agricoles, assurant l'alimentation du bétail. Chaque unité de 300 vaches compte en principe 200 hectares de prairie, divisés en huit grandes parcelles, séparées par une triple rangée de fils de fer barbelés. Outre ces clôtures principales, une subdivision du terrain à l'aide de fils électriques amovibles doit éviter que le bétail ne paisse plus de trois jours au même endroit. Les différentes catégories d'animaux (vaches portantes, vaches sèches, veaux) paissent séparément. Des arbres assurent de l'ombre.

Ces prairies n'occupent toutefois pas encore une surface suffisante, ce qui a été l'un des handicaps les plus graves de tout le programme. La Commission de la Grijalva s'était en effet engagée à livrer pour le 31 janvier 1973 cent hectares déboisés, nivelés, irrigués et drainés à chaque ferme laitière, afin qu'il soit possible d'y faire pousser des plantes fourragères pour nourrir le bétail. Cette surface a été ultérieurement portée à 200 hectares. La promesse ne fut néanmoins pas tenue, puisque les terrains réellement cultivés n'occupaient, en mars 1974, que les superficies suivantes :

C - 10	:	48 hectares
C - 14	:	80 hectares
C - 15	:	58 hectares

C - 21	:	64 hectares
C - 22	:	85 hectares
C - 23	:	79 hectares

Un train de machines agricoles est en outre nécessaire pour le travail des champs. Cet investissement a été réduit au minimum, afin de ne pas alourdir les charges financières; mais la Commission de la Grijalva ayant une fois de plus omis de respecter ses engagements, il a fallu acheter plus de machines qu'il n'avait été initialement prévu.

Les principales machines utilisées dans chaque unité sont :

2 tracteurs
2 moissonneuses
1 charrue à disques réversibles
1 herse
1 machine à semer
1 cultivateur
1 hâcheuse
4 remorques.

L'entretien de cet équipement coûte annuellement 62'000 pesos, montant auquel s'ajoute un amortissement de 88'000 pesos. Ces installations ont été conçues pour assurer une alimentation suffisante et équilibrée du bétail; or nous allons voir que c'est précisément le point le plus faible de tout le programme.

c) l'alimentation

L'alimentation représente le problème le plus gros qu'aient eu à affronter les fermes laitières de la Chontalpa. La faute revient essentiellement aux autorités gouvernementales, qui n'ont pas rempli leur tâche. Une mise en route trop rapide du programme et un manque de planification ont entraîné de considérables écarts entre les prévisions et les résultats effectifs.

Le tout s'est traduit par un grave accroissement des charges financières.

Nous distinguerons donc :

α) l'alimentation prévue
β) l'alimentation réelle.

α) L'alimentation prévue

Afin de réduire au minimum les dépenses de fonctionnement, l'alimentation devrait être assurée par la production locale. Celle-ci peut prendre deux formes : la pâture libre et le fourrage apporté dans les étables. Les deux modes d'alimentation sont envisagés, mais le rapport entre l'un et l'autre est appelé à varier. Le fourrage revêt en effet une importance prépondérante durant les premiers temps, en attendant que le bétail ne s'habitue à aller chercher lui-même sa pâture. En outre, si la stabulation libre est encouragée durant la saison sèche, il est préférable d'apporter au bétail un fourrage déjà coupé pendant celle des pluies.

Deux types de culture se partagent donc la surface cultivable : l'un consistant en prairies à brouter directement par le bétail, l'autre en plantes fourragères, coupées, ensilées et présentées dans les mangeoires. Les prairies sont essentiellement couvertes d'"estrella africana" (giant star) et de "zacate alemán". Quant aux plantes fourragères, elles consistent en sorgho, maïs, soya, etc.

Pâture et fourrage ne suffisent toutefois pas à assurer une alimentation riche et équilibrée du bétail. Aussi faut-il faire appel pour le surplus à une nourriture coûteuse. Une mélasse contenant des éléments d'urée et de phosphore doit être administrée à raison de deux kilos par jour et par animal. Il est envisagé, afin de réduire les coûts, de monter sur place une petite fabrique de mélasse, qui utiliserait la canne à sucre produite par les unités de la Chontalpa.

Il convient enfin de recourir à des aliments concentrés, achetés au dehors; mais ceux-ci ne devraient être qu'une nourriture d'appoint. Ces concentrés contiennent 18 % de protéines, sont vitaminés et représentent un aliment de qualité. Ils sont achetés à l'usine Nestlé de Lagos, à un prix de faveur, mais leur coût reste élevé. C'est pourquoi leur utilisation ne devrait pas excéder un kilo pour trois litres de lait.

Telle est donc l'alimentation prévue : pâture et fourrage de préférence, mélasse et concentrés en appoint. Nous allons cependant constater que ce schéma a bouleversé tout le mode alimentaire du bétail de la Chontalpa et par conséquent tous les calculs de rentabilité.

β) L'alimentation réelle

Afin de permettre la culture des plantes destinées à l'alimentation du bétail, la Commission de la Grijalva s'était engagée à fournir de bonnes terres à chaque ferme laitière. Leur superficie devait être de cent hectares par unité au 31 janvier 1973, et de deux cents hectares à partir de 1974.

Ce travail primordial ne fut pas accompli. En effet, en 1974, les surfaces ensemencées ne couvraient même pas la moitié de leur étendue théorique.

Ensemencement des unités (en hectares) :

Affectation	C-10	C-14	C-15	C-21	C-22	C-23
surface théorique	200	200	200	200	200	200
estrella de Africa	30	30	30	30	30	30
sorgho	18	36	28	24	35	34
soya	-	14	-	-	20	15
maïs	-	-	-	10	-	-
absence de cultures	152	120	142	136	115	121

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

A cela s'ajoute qu'une grande partie de la récolte fut détruite, faute de drainage, lors des pluies torrentielles d'août-septembre 1973, alors que les prairies venaient de souffrir de la sécheresse par manque d'irrigation ! Ces calamités naturelles entraînèrent par exemple à l'unité C-10 une perte de 80 % de l'estrella et de 50 % du sorgho. On en fut réduit à utiliser n'importe quelle herbe sur les parcelles existantes, et même le long des chemins. Car le but n'était plus d'assurer une alimentation adéquate, mais simplement de maintenir le bétail en vie...

Un tel manque d'infrastructure contraignit les ejidos à recourir de façon massive aux aliments concentrés, achetés à Lagos. La ration quotidienne d'une vache atteignit dix kilos. Cet expédient permit de sauver le cheptel d'une mort probable, mais il contribua sérieusement à alourdir le résultat financier de tout le programme.

La question alimentaire est donc primordiale et c'est sur elle que doit actuellement se concentrer l'assistance technique de Nestlé, afin de rendre viable le projet de la Chontalpa. Il est indispensable que les fermes laitières produisent elles-mêmes l'essentiel de la nourriture destinée au bétail, et qu'elles n'aient plus à acheter à l'extérieur qu'une faible quantité de fourrage concentré.

3.- Les résultats

Il est difficile d'évaluer objectivement les résultats de la Chontalpa. La première raison en est qu'il s'agit d'un projet neuf et qu'il faudrait une période de deux ou trois ans pour faire abstraction des premières erreurs; la situation des ejidatarios demande en particulier un certain temps d'adaptation. La seconde raison de prudence provient du caractère partiellement politique du projet, le prestige de ses initiateurs étant en jeu.

C'est pourquoi, afin d'avoir une vue aussi juste que possible, nous distinguerons :

- les résultats techniques
- les résultats financiers.

a) les résultats techniques

Notre intention est de relever ci-dessous les résultats en termes réels. Cette approche est plus concrète que celle des résultats financiers; elle est peut-être plus proche de la réalité. Nous étudierons successivement :

α) l'évolution de la production
β) l'évolution de la productivité.

α) L'évolution de la production

Si le travail de Nestlé semble avoir été accompli selon les dispositions contractuelles (assistance technique, importation du bétail et construction des fermes), les résultats effectifs de l'opération sont encore décevants. La quantité de lait produite est sensiblement inférieure aux prévisions, ainsi qu'il ressort du tableau ci-dessous :

Production laitière de la Chontalpa
Second semestre (en litres) :

Unité	Prévisions	Résultats	Ecart
C - 10	346'150	56'221	- 289'929
C - 14	346'150	97'259	- 248'891
C - 15	346'150	107'624	- 238'526
C - 21	346'150	82'854	- 263'296
C - 22	346'150	81'981	- 264'169
C - 23	346'150	80'934	- 265'216

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

Ces résultats semblent pourtant s'améliorer quelque peu en 1974, ainsi qu'en témoigne la production des trois premiers mois :

Production du premier trimestre 1974 (en litres) :

Unité	Janvier	Février	Mars
C - 10	25'907	26'566	29'650
C - 14	24'929	21'968	24'817
C - 15	29'521	29'061	29'911
C - 21	25'361	27'136	27'485
C - 22	26'936	27'837	29'736
C - 23	25'869	27'037	30'686

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

Une telle amélioration peut résulter partiellement de variations saisonnières, mais ces dernières ne sauraient tout expliquer. Il semble bel et bien que l'entreprise se redresse, après les calamités naturelles de l'automne 1973, et qu'elle entre dans une période plus faste. Les nouvelles estimations pour l'avenir sont même résolument optimistes, puisqu'elles prévoient le volume de lait suivant :

1975 : 759'615 litres
1976 : 845'870 litres
1977 : 921'685 litres

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

β) L'évolution de la productivité

L'importation de bétail de race pure, relativement mal adapté aux conditions climatiques du pays, ne se justifie que si la productivité par tête est élevée.

Les premiers calculs de rentabilité prévoyaient une produc-

tion variant entre 12 et 13,5 litres par jour et par vache, selon les lactations. Or, les résultats effectifs n'atteignent pas encore cet objectif.

Productivité par vache (nombre de litres donnés par jour) :

Unité	Juin 1973	Septembre 1973	Décembre 1973	Mars 1974
C - 9	8,9	8,5	9,9	8,8
C - 10	5,2	4,0	5,2	5,5
C - 14	6,4	4,8	5,1	7,5
C - 15	5,8	5,3	6,1	6,6
C - 21	7,3	4,1	4,9	6,2
C - 22	6,7	4,9	4,8	6,0
C - 23	4,0	5,5	5,3	6,5

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

La baisse de rendement enregistrée en septembre s'explique par les calamités naturelles. La situation tend dès lors à s'améliorer, sans atteindre pour autant l'objectif de douze litres.

Exception faite de l'unité C - 9, dont le rendement supérieur est dû à son antériorité, il est surprenant de constater les différences de productivité qui peuvent apparaître entre une ferme et l'autre. Chaque unité ayant reçu les mêmes facilités au départ, leurs rendements devraient être à peu près identiques. Or tel n'est pas le cas.

L'écart s'explique essentiellement par le degré de motivation constaté dans les différents ejidos. Leurs membres se sont montrés assez peu enclins au travail. Leur manque d'intérêt, combiné aux négligences de la Commission de la Grijalva et à une mauvaise alimentation du bétail, est à l'origine de cette productivité encore faible.

Les ejidatarios semblent ne pas se sentir concernés par le succès de l'entreprise au coeur de laquelle ils se trouvent.

Ainsi les préposés à la traite changent très souvent, cela au détriment de la qualité du personnel. Leur horaire est hautement fantaisiste, et l'on constate une baisse de production supérieure à 40 % le dimanche ! Les soins donnés au bétail et l'hygiène laissent à désirer. A ces actes de négligence s'ajoute parfois une mauvaise volonté évidente. Ainsi la grange C - 10 a brûlé, sans qu'il soit possible de déterminer s'il s'agit d'un cas fortuit ou d'un sabotage.

Les installations les plus modernes et l'assistance technique de Nestlé ne permettront donc une productivité élevée que le jour où les ejidatarios décideront eux aussi de collaborer au succès de l'entreprise. Le résultat économique de la Chontalpa dépend avant tout de la motivation et de la bonne volonté de ses bénéficiaires.

b) <u>les résultats financiers</u>

Les résultats financiers actuels de la Chontalpa ne sont guère encourageants. Mais cela ne signifie pas qu'ils resteront toujours aussi bas. Un redressement semble au contraire s'opérer. Aussi analyserons-nous successivement :

α) les dépassements de crédit
β) assainissement de la situation.

α) <u>Les dépassements de crédit</u>

Trois facteurs contribuent à nuire au succès financier du projet : le faible rendement laitier, la mauvaise alimentation du bétail et la hausse générale des coûts au Mexique.

Les revenus provenant de la vente du lait sont en effet, pour 1973, nettement inférieurs à ceux qui avaient été prévus. L'écart est le suivant :

Vente de lait 1973 (en pesos) :

Unité	Ventes prévues	Ventes effectives
C - 9	450'000	365'186
C - 10	450'000	73'087
C - 14	450'000	126'436
C - 15	450'000	139'911
C - 21	450'000	107'710
C - 22	450'000	106'575
C - 23	450'000	105'214

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

L'alimentation du bétail, par contre, n'a pu être assurée qu'à grand renfort de fourrage concentré. Or celui-ci est cher et il a pesé lourd, au cours du même exercice, sur les charges de l'entreprise.

Coût du fourrage concentré (en pesos) :

Unité	Coût prévu	Coût effectif
C - 9	109'500	290'986
C - 10	109'500	219'869
C - 14	109'500	260'365
C - 15	109'500	266'682
C - 21	109'500	257'184
C - 22	109'500	263'272
C - 23	109'500	242'789

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

Tout ne peut cependant s'expliquer par des facteurs internes à l'entreprise. Car le Mexique ayant connu une hausse générale du prix des biens et services, celle-ci s'est reportée sur les coûts de production de la Chontalpa. C'est pourquoi Nestlé s'est vu contrainte de réajuster ses calculs de rentabilité,

notamment en ce qui concerne les secteurs suivants :

Augmentation des coûts en pesos :

Secteur	Estimation 1972	Estimation 1974
main-d'oeuvre	138'640	219'000
insémination artificielle	12'520	45'600
matériel divers	12'060	21'600
électricité	4'240	14'400
tracteurs (coût d'opération)	-	46'200

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

De cet alourdissement des charges et de cette diminution des revenus, il serait possible de faire apparaître un résultat financier pessimiste. Mais il a été considéré qu'une interprétation comptable trop prudente pourrait nuire au moral des ejidatarios. Aussi les résultats apparaissent-ils comme assez favorables, ceci par le biais d'une réappréciation de la valeur du bétail.

Le résultat final se présente donc comme suit :

Pertes et profits 1973 (en milliers de pesos) :

Unité	C-9	C-10	C-14	C-15	C-21	C-22	C-23
revenu effectif	450	193	349	337	303	284	293
réévaluation du bétail	440	526	687	644	639	644	605
recettes totales	890	719	1036	981	942	928	898
charges totales	866	835	920	949	881	896	906
pertes et profits	+24	-116	+116	+32	+61	+32	-8

Source : Nestec. Report of visit no 3963

Le projet dans son ensemble nécessitait un crédit volumineux; or, l'augmentation des coûts a encore accru l'endettement financier.

L'état de la dette, au 31 décembre 1973, comprenait deux types de créances : les unes étaient détenues par le "Banco de Comercio", tout en jouissant de l'aval de Nestlé; les autres étaient des créances directes de Nestlé sur les ejidos.

Les prêts du Banco de Comercio étaient exclusivement attribués aux unités C-10 à C-23, donc à l'exclusion de la ferme-pilote C-9. Ces crédits étaient affectés de la façon suivante :

Crédits du Banco de Comercio (en pesos) :

Type	Par unité	Global
Crédit à court terme	474'330	2'846'000
Crédit à long terme	3'075'000	18'450'000
Total	3'549'330	21'296'000

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

Quant aux crédits directement accordés par Nestlé, ils concernent à la fois la ferme C-9 et les six fermes subséquentes. Leur montant est le suivant :

Crédits de Nestlé (en pesos)

Destinataire	Par unité	Global
C - 9	2'440'000	2'440'000
C - 10/23	814'500	4'887'000
Total	---	7'327'000

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

Quels que soient ces crédits, ils ne sont toutefois pas suffisants. Ainsi le montant de 3'075'000 pesos alloué à chaque ejido par le Banco de Comercio aurait dû couvrir le coût total des édifices, des machines et du bétail. Or aucune des six unités n'a été capable de tenir son budget, ainsi qu'il ressort du tableau ci-dessous :

Dépassements de crédit (en milliers de pesos) :

Unité	Edifices	Machines	Bétail	Coût total	Découvert
C - 10	1'213	311	2'410	3'934	859
C - 14	1'319	312	2'785	4'416	1'341
C - 15	1'250	321	2'622	4'193	1'118
C - 21	1'151	316	2'675	4'142	1'067
C - 22	1'198	309	2'687	4'194	1'119
C - 23	1'207	307	2'616	4'130	1'055

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

Il est évident que si l'investissement initial dépasse déjà de 30 % le montant prévu, ce ne sont pas les calamités naturelles de l'automne 1973 ni la hausse des coûts de fonctionnement qui ont amélioré la situation. Aussi les fermes de la Chontalpa se trouvent-elles au début de 1974 face à un urgent besoin de liquidités.

Un nouveau programme d'emprunt est à l'étude, prévoyant les crédits suivants :

Nouvel emprunt (en pesos) :

Année	Banco de Comercio	Autres banques	Total
déficit 1973	-	335'000	335'000
1974	134'200	1'315'000	1'449'200
1975	78'500	380'000	458'500
1976	57'700	135'000	192'700

Source : Nestlé. Plan Chontalpa

L'amortissement de ces crédits supplémentaires est prévu en onze ans, ce qui est relativement modéré si l'on fait l'hypothèse que le rendement des ejidos devrait s'améliorer avec le temps. Mais il n'empêche que cet endettement, même au taux

privilégié de 7,6 % par an, pèse lourd sur les charges financières de la Chontalpa. C'est ainsi que les intérêts seront les suivants (amortissement non compris) :

1973	:	190'000	pesos
1974	:	393'620	pesos
1975	:	456'860	pesos
1976	:	448'680	pesos
1977	:	393'320	pesos
1978	:	348'920	pesos
1979	:	297'250	pesos

On est donc en droit de se demander si ces charges ne sont pas excessives. Quelle que puisse être la viabilité économique du projet, sa situation purement financière au cours des premières années est encore loin d'être brillante; l'opération est même pour le moment déficitaire.

β) Assainissement de la situation

La situation au 31 décembre 1973 n'est pas forcément une illustration de ce qu'elle peut être au cours des années suivantes.

Le premier facteur concerne l'alimentation du bétail. Si la Commission de la Grijalva respecte ses engagements et qu'elle met à la disposition des unités laitières deux cents hectares de bonnes terres irriguées et drainées, il sera alors possible de produire le fourrage sur place et de réduire ainsi la consommation de concentrés.

Le second facteur a trait à l'état du bétail. Celui-ci a en effet eu besoin d'une période d'acclimatation. En outre, seule une faible partie de celui-ci avait atteint en 1973 l'âge de première lactation. Il est donc permis de s'attendre à une productivité plus élevée au cours des années suivantes.

Le troisième facteur touche les ejidatarios. Leur qualification devrait s'accroître avec le temps; et peut-être leur motivation et leur ardeur au travail suivront-elles, si les premiers résultats donnent l'apparence d'être positifs.

Le dernier facteur est que le prix du lait est en augmentation. Il sera donc possible de reporter la hausse des coûts sur le produit fini, ce qui devrait permettre de recourir un peu moins à l'emprunt.

Tous ces éléments favorables étant à prendre en considération, on peut envisager l'avenir sans trop de pessimisme. Un strict contrôle financier sera toutefois nécessaire pour éviter que le projet ne se transforme en puits sans fond.

La preuve que l'entreprise peut être rentable est qu'une nouvelle unité (C - 41) vient d'être lancée sans l'intervention de Nestlé, mais avec le concours du Banco de Mexico. Il est encore trop tôt pour dire si, quand et sous quelle forme de nouvelles fermes devraient être construites; mais il semble qu'il faille, d'une manière ou d'une autre, poursuivre l'opération.

SECONDE PARTIE

L E S E F F E T S

Notre travail a été jusqu'à présent essentiellement descriptif. Nous essayerons, au cours de cette partie, d'analyser les avantages et les inconvénients de l'investissement étudié.

Nous partons de l'idée que si Nestlé a décidé de s'engager à Chiapa de Corzo et à la Chontalpa, c'est qu'elle avait de bonnes raisons de le faire. Il nous intéresse donc plutôt de savoir quels sont les effets, à la fois positifs et négatifs, de cet investissement sur le développement du Mexique.

Bien que tous ces effets soient intrinsèquement liés les uns aux autres, il nous a paru utile, par souci de clarté, de les traiter en quatre chapitres :

- les effets économiques
- les effets sociaux
- les effets techniques
- les effets politiques.

Chapitre I : LES EFFETS ECONOMIQUES

Nestlé étant la première entreprise industrielle à avoir pris le risque d'investir à Chiapa de Corzo et de collaborer avec les ejidos de la Chontalpa, son impact sur l'économie locale est évidemment important. Son rayonnement dépasse de beaucoup les portes de l'usine. Il semble, d'une manière générale, que ce double engagement ait eu un effet très positif sur le démarrage économique de la région, bien qu'ils présentent évidemment quelques risques.

Nous étudierons ci-dessous :

- le développement de l'agriculture
- l'effet d'entraînement
- l'effet de dépendance.

1.- Le développement de l'agriculture

En termes de développement, le montant d'un investissement n'est qu'un facteur parmi d'autres; le secteur dans lequel a lieu cet investissement joue lui aussi un certain rôle. La construction d'usines à haute technologie n'est pas toujours aussi profitable, pour des pays peu développés, que l'établissement d'entreprises plus petites, mais utilisant judicieusement les ressources locales. Or l'investissement de Nestlé concerne l'agriculture, l'un des secteurs de l'économie mexicaine qui a actuellement le plus besoin d'aide.

La contribution de Nestlé est double :

- les mesures d'encouragement
- les crédits.

a) les mesures d'encouragement

L'usine de Chiapa de Corzo relève davantage du secteur se-

condaire que du primaire, puisque son activité principale est l'élaboration d'un produit manufacturé, le lait en poudre. Bien qu'on puisse classer l'usine elle-même dans la catégorie des industries transformatrices, sa réelle importance économique provient du fait qu'elle utilise du lait frais comme principale matière première. La collecte de ce lait préoccupe davantage les responsables de l'usine que le fonctionnement même des installations.

Il s'ensuit que l'usine est un investissement qui concerne directement le cheptel bovin. Le cas de la Chontalpa est encore plus flagrant, la production laitière étant la raison même pour laquelle Nestlé collabore au travail des ejidos. Au-delà de l'élevage, c'est l'agriculture qui est touchée; car pour nourrir convenablement le bétail, il faut lui apporter du fourrage, ce qui signifie l'établissement de réseaux d'irrigation, le choix de semences, d'engrais, etc... Ainsi Nestlé agit sur le secteur le plus retardé de l'économie nationale.

Ce fait est remarquable quand on songe que le taux de croissance de l'agriculture n'a été que de 1,7 % en 1974, alors que la moyenne nationale atteignait 7,4 %. Etant donné le caractère statique de l'agriculture, rares ont été les entrepreneurs attirés par l'idée d'investir dans ce secteur. Seul 1,0 % des investissements étrangers directs concerne l'agriculture; et encore s'agit-il de cultures d'exportation.

La première contribution de Nestlé au développement de l'élevage est d'assurer aux producteurs un débouché permanent. Le marché du lait était en effet particulièrement instable, le prix de cette denrée pouvant connaître des fluctuations saisonnières d'une amplitude de 50 %. Le fait que les fromagers locaux se retirent du marché pendant la saison des pluies renforçait cette incertitude. Or Nestlé assure davantage de stabilité. Cet avantage est particulièrement ressenti par les petits producteurs, dont les revenus laitiers représentent parfois l'unique source de gain. Nestlé les paie régulièrement, tous les dix jours, ce

qui les met à l'abri de l'incertitude. Quant aux grands producteurs, ils peuvent calculer avec des paramètres sûrs l'avantage qu'ils ont d'investir à long terme et de moderniser leurs installations. L'assurance des débouchés agit donc comme un facteur de mise en confiance, qui devrait encourager les éleveurs à se lancer dans la production laitière ou à augmenter le volume de celles-ci.

Le second effet est un passage progressif d'une agriculture exclusivement traditionnelle à un type de production plus moderne. Alors que le paysan vivait en autarcie, replié sur sa terre, cultivant le sol ou élevant son bétail selon les mêmes normes que ses ancêtres, il se trouve soudain rattaché à l'économie de marché, qui l'incite à produire plus, en changeant ses méthodes. Le paysan du Chiapas est invité à renoncer peu à peu à ses pratiques démodées, pour adopter un nouveau type de production, qui exige davantage de lui (plus de soin, de discipline, de ponctualité), mais qui le met sur la voie d'une agriculture rationnelle. Ainsi pourrait être rompu une fois pour toutes le cercle vicieux du sous-développement rural. Quant aux ejidatarios de la Chontalpa, ils se trouvent - parfois malgré eux - catapultés dans l'un des secteurs de l'agriculture mexicaine où l'on cherche le plus à introduire des techniques modernes.

Les bénéfices de ce double engagement dépassent le cadre régional, pour s'inscrire dans une dimension nationale. Car l'agriculture souffre d'un manque d'intérêt à travers tout le pays, le développement étant en général concentré dans les régions urbaines des hauts-plateaux. Qu'une des principales entreprises industrielles décide d'investir à la fois dans l'un des secteurs les moins rentables et dans l'une des régions les plus retirées du pays relève d'un esprit très particulier.

b) <u>les crédits</u>

L'incitation au changement ne suffit pas; il faut rendre celui-ci possible par l'octroi de crédits. Avant 1970, les cré-

dits accordés à l'agriculture étaient rares; des usuriers locaux, exigeant parfois 30 % d'intérêts par an, s'ingéniaient à exploiter la campagne.

La présence de Nestlé a contribué à changer cet état de fait. Son influence en la matière s'est exercée à trois niveaux : soit que l'entreprise octroie directement des crédits, soit qu'elle donne son aval, soit qu'elle garantisse un marché stable.

L'usine de Chiapa de Corzo accorde directement des crédits à certains de ses clients, soit en espèces, soit en nature. Le montant total de ces prêts (y compris l'aide pharmaceutique) a connu l'évolution suivante :

Crédits directs :

1967	:	--	
1968	:	3,0	millions de pesos
1969	:	4,0	" " "
1970	:	6,0	" " "
1971	:	5,0	" " "
1972	:	5,0	" " "
1973	:	7,0	" " "
1974	:	6,0	" " "

Source : Usine Chiapa de Corzo

D'autres crédits directs ont été accordés dans le cadre du projet Chontalpa. Leur montant s'élève à 7'327'000 pesos. C'est ainsi une somme de plus de 43 millions de pesos que Nestlé prêta directement à ses clients, à un taux de faveur variant entre 6,0 % et 7,6 % par an.

A ces prêts directs s'ajoute une forme indirecte de crédit. Les ejidatarios de la Chontalpa n'inspirant pas confiance aux banquiers, ni sur le plan du rendement, ni sur celui de la solvabilité, il a fallu que Nestlé accorde son aval (c'est-à-

dire accepte de prendre les risques de l'opération) pour qu'un crédit soit délivré. C'est à cette seule condition que le Banco de Comercio accorda son prêt de 21'296'000 pesos, au taux préférentiel de 7,6 % par an.

Nestlé joue enfin un troisième rôle, qu'il est impossible de quantifier. En garantissant un débouché aux produits du paysan, l'entreprise assure ainsi sa solvabilité. Or celle-ci représente le point critique auquel s'intéresse tout banquier avant d'accorder un crédit. Nestlé contribue donc à encourager l'octroi de crédit par les banques, tant privées que publiques, en faveur des éleveurs et des fermiers.

2.- L'effet d'entraînement

En tant que première entreprise de type industriel établie dans la région, Nestlé est appelée à entraîner à sa suite, d'une manière ou d'une autre, l'économie locale. Cet effet d'entraînement peut concerner l'agriculture, l'industrie ou les services.

Nous considérerons successivement :

- l'entraînement direct
- l'entraînement indirect
- l'entraînement psychologique.

a) l'entraînement direct

Nous entendons par entraînement direct les effets relevant, sans intermédiaire, de l'augmentation de la production laitière ou du fonctionnement de l'usine. Ces effets se distinguent chronologiquement les uns des autres, car ils peuvent apparaître :

α) au moment de la construction
β) durant l'exploitation.

α) Au moment de la construction

La construction de l'usine de Chiapa de Corzo, ainsi que

celle des fermes de la Chontalpa, ont toutes deux profité à l'économie nationale. Dans le premier cas, l'impact a été le suivant :

Construction Chiapa de Corzo (en milliers de pesos) :

Objet	Montant	Part de l'économie locale	Part de l'économie nationale
nivellement	599	599	599
drainage	1'713	1'713	1'713
ensemble industriel	4'849	1'549	4'849
bâtiments	5'376	1'644	5'376
machines	14'911	-	14'911
équipement	12'377	-	12'377
meubles	3'029	1'006	3'029
véhicules	184	-	184
divers	2'714	?	?
total	45'752	6'511	43'038

Source : Usine de Chiapa de Corzo

Nous constatons donc que les entreprises locales n'ont contribué à la construction que pour 14,2 % du projet. Cette faible participation s'explique par le manque de fournisseurs sérieux; mais la main-d'oeuvre utilisée pour la construction a été recrutée sur place. L'investissement de Chiapa de Corzo représente par contre une importante source de travail pour les entreprises mexicaines, si l'on se place à l'échelle nationale. Les secteurs qui ont le plus bénéficié de cet investissement sont l'industrie transformatrice (30,5 millions de pesos) et la construction (12,5 millions de pesos).

L'investissement initial de la Chontalpa est moindre.Le coût total des édifices (unités C-9 à C-23) atteint la somme de 7'732'000 pesos. Il est à remarquer que toute la construc-

tion a été conçue pour n'utiliser que des matériaux locaux, et que son exécution a été confiée à des entreprises régionales. Le bénéfice de cette construction revient donc intégralement à l'économie du Tabasco. Les machines achetées ont coûté 2'076'000 pesos; elles proviennent du Mexique, mais de la partie centrale du pays. Quant à l'achat du bétail, celui-ci est revenu à 25'598'000 pesos; mais il n'a eu aucun effet d'entraînement sur l'économie nationale, puisque les vaches furent importées du Canada.

L'investissement de Nestlé à Chiapa de Corzo et sa contribution au plan Chontalpa ont donc permis, au moment de la construction, les effets d'entraînement suivants :

Effets d'entraînement (en millions de pesos) :

	Chiapa de Corzo	Chontalpa	Total
Investissement total	45,7	35,4	81,1
Concernant l'économie locale	6,5	7,7	14,2
Concernant l'économie nationale	43,0	9,7	52,7

Source : Usine Chiapa de Corzo

On constate ainsi que 17,5 % de l'investissement total a eu un effet d'entraînement sur l'économie locale et 65,0 % un effet semblable sur l'économie nationale.

β) Durant l'exploitation

L'effet d'entraînement au moment de la construction peut être massif, mais il ne se produit qu'une fois. Lorsqu'ils sont dus à l'exploitation d'une entreprise, les mêmes effets ont tendance à se renouveler à intervalles plus ou moins réguliers.

Ces effets se font surtout sentir en amont, bien qu'ils

puissent aussi, à moyen terme, exister en aval. La valeur du nouveau produit peut enfin modifier la structure de l'agriculture traditionnelle.

Les effets en amont concernent tous les biens et services qui sont utilisés par l'usine en vue de son activité productrice. Le premier d'entre eux est évidemment le lait acheté aux paysans. Celui-ci n'est cependant pas l'unique matière première, puisque le budget interne de l'usine prévoit en 1974 des achats globaux pour 217 millions de pesos. De cette somme, seuls 11 millions sont importés, le reste étant produit dans le pays. A ces achats de matières premières, il convient d'ajouter 18 millions de pesos pour frais d'emballage et 3 millions pour l'énergie. Le total des consommations intermédiaires s'élève donc à 238 millions de pesos, dont 227 millions profitent directement à l'économie mexicaine. Cette contribution peut être considérée comme très importante.

Les effets en aval sont pour l'instant relativement ténus. Ils se limitent à la distribution des produits finis, donc à l'essor du commerce; or comme le lait en poudre est essentiellement vendu dans d'autres régions que celle où il est produit, c'est-à-dire dans des villes disposant déjà d'une bonne infrastructure commerciale, cet effet est bien faible. Il est pourtant possible que de nouvelles entreprises (sous l'égide de Nestlé ou de la concurrence) profitent à l'avenir de l'augmentation de la production laitière.

Un dernier effet d'entraînement concerne le produit. L'éleveur traditionnel n'accordait d'attention qu'à la viande. Or la production laitière peut lui rapporter davantage. Un élevage de type mixte (croisement zébu - Brown Swiss ou zébu - Holstein) lui permet de récolter du lait pendant cinq ans environ, puis de vendre la bête à un poids vif égal à celui de son bétail traditionnel. Il est possible que les paysans soient de plus en plus nombreux à comprendre l'avantage économique d'un tel système et qu'ils l'adoptent. Ainsi serait peu à peu changée la

structure traditionnelle de l'agriculture, au profit d'une augmentation de la productivité.

Un autre avantage du produit est qu'il est inusable. L'exploitation des mines, du pétrole ou des forêts a tendance à appauvrir les réserves du patrimoine national. La production laitière encourage au contraire la conservation du bétail existant, et même sa multiplication. C'est ainsi que le cheptel bovin, dans les régions où travaille Nestlé, s'est agrandi de 70 % entre 1967 et 1974, c'est-à-dire à un taux annuel de 10 %. Ce taux a même atteint 16 % la dernière année. A l'augmentation numérique des bêtes correspond une intensification des soins qui leur sont donnés, et par conséquent une amélioration de leur état de santé. Il en résulte parallèlement un accroissement des terres cultivées. Entre 1967 et 1974, la production de sorgho et d'autres plantes fourragères a augmenté de 20 % dans l'Etat de Chiapas et de 50 % dans celui du Tabasco. La production laitière est donc loin d'entraîner une décapitalisation; elle contribue au contraire à accroître constamment le patrimoine national.

b) l'entraînement indirect

Il existe d'autres formes d'entraînement économique, plus détournées et plus difficiles à mesurer. Celles-ci ne font sentir leurs effets qu'à retardement, mais il arrive que ces effets soient d'importance. Les deux principaux d'entre eux concernent :

α) la circulation monétaire
β) l'infrastructure.

α) La circulation monétaire

Les régions reculées du pays, dont le Chiapas et le Tabasco, ont tendance à vivre en dehors de l'économie du marché, repliée qu'elles sont sur une existence presque autarcique. Cela est vrai au niveau de la région, aussi bien qu'à celui des produc-

teurs individuels. La présence de Nestlé entraîne deux conséquences. Elle contribue tout d'abord à l'élévation lente, mais progressive, des paies et salaires. Elle agit en second lieu sur la hausse du niveau des prix.

L'usage de la monnaie peut se trouver notablement accéléré dans les régions où Nestlé est implantée, étant donné les salaires relativement hauts accordés par l'entreprise.

La rémunération des ouvriers atteint 3,7 millions de pesos et celle des employés 7,0 millions. A ces montants directement payés par l'usine, il convient d'ajouter 97,6 millions de pesos versés aux producteurs de lait et 10,4 millions payés aux fleteros. L'injection monétaire totale a donc atteint en 1974 la somme de 118,7 millions de pesos. Il va de soi que ce montant est annuel et qu'il tend à croître avec le temps.

Il est difficile d'évaluer la part de ces 118,7 millions qui profite au marché régional. Il semble cependant que la propension à consommer soit élevée, ce qui s'explique par les nouveaux besoins de la population locale. Le niveau de vie s'élève rapidement dans le Tabasco, sous l'influence notamment de la récente découverte du pétrole.

L'argent nouvellement acquis suscite des désirs plus importants qu'auparavant, non seulement dans le secteur des biens de production, mais aussi dans celui des biens de consommation. Il s'ensuit que la demande tend à croître sur le marché local. Le prix des articles les plus recherchés s'élève peu à peu, sauf celui des denrées alimentaires de base, qui continuent à dépendre du système autarcique. La hausse des prix et l'élargissement du cercle des consommateurs peut attirer les commerçants ou de nouveaux investisseurs, ouvrant ainsi progressivement la région à l'économie de marché.

Cette hausse des prix semble favorable à court terme, puisqu'elle permet le développement local de l'économie. Il

est par contre plus hasardeux de vouloir imaginer son effet à long terme. Comment garantir que l'économie de marché ne nuira pas aux traditionnelles structures autarciques, entraînant la région dans le tourbillon de l'inflation nationale ? Or comme la population des Etats de Chiapas et de Tabasco est encore pauvre, elle risque fort de ressentir plus que d'autres les côtés défavorables de la hausse des prix. L'idéal serait donc que cette hausse favorise le démarrage économique de la région, mais qu'elle reste limitée, afin d'éviter les excès de l'inflation. Il n'existe cependant aucun mécanisme auto-régulateur connu, et l'évolution semble irréversible.

β) L'infrastructure

L'établissement de Nestlé au sud du Mexique a exercé un effet sur la mise en place de l'infrastructure.

Le cas le plus marquant concerne le réseau routier. Nestlé a construit elle-même, à ses frais, 42 kilomètres de routes en terre battue, ce qui lui a coûté 700'000 pesos. Mais son influence est surtout ailleurs; car avant d'investir, Nestlé a obtenu la promesse formelle que les axes routiers existants seraient améliorés et que de nouvelles routes seraient construites. Ces belles paroles sont restées lettres mortes pendant plus de trois ans; mais sous l'effet des pressions répétées de l'entreprise, le gouvernement s'est enfin décidé à construire une route départementale longue de 190 kilomètres, reliant San Cristobal à Palenque. Il est vrai que cette dernière n'est pas encore goudronnée et que son tracé sinueux la rend pratiquement inutilisable pour les camions citernes. Le coût de l'opération, réparti sur les années 1972 et 1973, s'élève à 120 millions de pesos. Il en va de même pour la route fédérale menant de Tuxtla Gutierrez (Chiapas) à Villahermosa (Tabasco). Cet axe de 285 kilomètres a coûté près de 300 millions de pesos. Un tel projet existait depuis longtemps dans les tiroirs du gouvernement; l'insistance de Nestlé a contribué à le faire mettre en application, en tenant

des délais, puisque la route fut achevée en 1973.

Un autre effet de Nestlé sur le développement de l'infrastructure se fait sentir à la Chontalpa. Il serait abusif de prétendre que Nestlé se trouve au centre du développement de la cuvette; mais l'entreprise y joue un rôle important.

La mise en place d'une telle infrastructure est très importante, car elle accroît le patrimoine national, quel que soit l'avenir de l'entreprise. Cette infrastructure représente pour le pays un acquis définitif.

Les effets indirects de l'investissement de Nestlé sur l'économie régionale sont nombreux. Ils ne sont pas forcément les moins utiles; la corrélation entre cause et effets deviendrait par contre de plus en plus ténue si l'on voulait en allonger la liste. Aussi nous limiterons-nous à analyser un dernier facteur : la modification des mentalités.

c) les effets psychologiques

La présence de Nestlé dans les Etats de Chiapas et de Tabasco est un acte insolite, donc remarqué. Celui-ci entraîne une lente transformation des mentalités, bien que cet effet ne soit pas mesurable. Deux catégories de gens peuvent évoluer sur le plan psychologique :

α) les investisseurs
β) la population locale.

α) Les investisseurs

Aucune entreprise avant Nestlé n'avait osé prendre le risque d'investir dans la dépression centrale du Chiapas. Leurs hésitations se justifiaient par l'éloignement de tout centre, l'absence de marché local, le manque d'infrastructure, l'inexpérience de la main-d'oeuvre et la rigueur du climat. Il est vrai que toutes ces raisons se justifient; mais à cela s'ajoute une

retenue à prendre des risques plus importants que la moyenne, une certaine crainte face à l'inconnu, en bref le refus d'innover.

Cette attitude est somme toute normale quand on songe que le Mexique manque de capitaux à investir. Les entrepreneurs ayant le choix de placer leur argent dans un secteur ou un autre optent pour celui qui leur assure le rendement le plus élevé, le plus rapide et le plus sûr. Bien rares sont les industriels qui, au-delà de leur profit personnel, s'intéressent au développement du pays.

Nestlé a donc fait oeuvre de pionnier, de précurseur. Aucune entreprise n'avait jusqu'alors investi dans de telles conditions, mais cette situation pourrait soudain changer. En effet, d'autres entreprises, sachant que Nestlé n'est pas une oeuvre philanthropique, se mettent à soupeser les avantages et les inconvénients d'un investissement similaire. Maintenant que la voie est tracée, il est probable que plusieurs d'entre elles se laisseront attirer par les richesses potentielles du sud mexicain (en particulier depuis qu'on y a trouvé du pétrole) et le coût encore relativement bas de la main-d'oeuvre.

Nestlé a pris l'initiative; mais d'autres industries sont déjà en pourparlers avec les autorités provinciales, afin de s'établir dans la région. Plusieurs des nouveaux venus pourraient s'intéresser au même produit que Nestlé - le lait -, étant donné les exceptionnelles conditions climatiques. Mais le développement régional ne semble pas limité à ce seul article. D'autres secteurs sont visés : le bois et les mines notamment.

Si l'expérience de Nestlé semble encourager les hommes d'affaires à investir dans les régions excentriques du pays, un seul frein est parfois ressenti : les industriels du secteur privé ont tendance à se méfier de toute collaboration avec le gouvernement. Le demi-échec de la Chontalpa n'est un secret pour per-

sonne; même la presse en a parlé. Mais ce frein partiel (qui peut d'ailleurs s'atténuer selon l'évolution au cours des prochaines années) compte peu face à la nouvelle motivation qu'ont les entreprises d'investir dans le sud du pays.

β) La population locale

Si les investisseurs envisagent des décisions qui ne concernent encore que l'avenir, la population locale subit dès à présent une lente transformation, due au contact quotidien avec l'entreprise ou ses représentants.

Qu'il soit petit propriétaire ou ejidatario, le paysan avait l'habitude de travailler selon des méthodes ancestrales. Innovation était même parfois synonyme de sacrilège. Aucune influence ne le poussant à augmenter sa production, le paysan préférait respecter des coutumes locales plutôt que de se plier à une organisation du travail trop stricte.

La présence de Nestlé va changer l'ordre des choses. Car le paysan est appelé à respecter certaines exigences : régularité et qualité de la production. Cette évolution ne va d'ailleurs pas sans susciter quelques réticences. Craignant parfois que leur autorité ne baisse, les chefs de famille considèrent avec méfiance les nouveaux modes de production. Un combat se déroule entre les vertus de la tradition et l'attrait du rendement. Et ce n'est que lentement, après quelques hésitations, que le fermier accepte enfin de se tourner vers l'avenir et de jouer le jeu de la productivité.

Si le paysan manque déjà de motivation à améliorer son système de production, la situation est encore pire dans le monde ouvrier. En effet, aucun prolétariat n'existait le jour où Nestlé décida d'ouvrir une usine. Il a fallu former le personnel et lui inculquer des notions qui lui paraissaient, au début, presque aberrantes : travailler à l'intérieur, accepter des horaires fixes, se spécialiser.

Le passage d'une existence nonchalante à une forme d'activité plus rigoureuse, la transition entre une agriculture traditionnelle et un travail rationnel, l'acceptation par les paysans et les ouvriers d'une spécialisation des tâches, ainsi que leur rattachement à l'économie de marché, représentent à long terme l'une des plus importantes contributions de Nestlé au développement économique des Etats de Chiapas et de Tabasco.

3.- L'effet de dépendance

L'importance de Nestlé est telle que tout changement de la politique de celle-ci affecterait un grand nombre d'individus, et que l'équilibre économique de la région pourrait même en être compromis. Une telle considération permet de mesurer le degré de dépendance de l'économie locale face à Nestlé. Il ne s'agit toutefois que d'un risque potentiel, car les faits dénotent une entente harmonieuse entre les dirigeants de l'entreprise et la population locale.

Nous distinguerons deux types de dépendance :

- au niveau de l'Etat
- au niveau des individus.

a) au niveau de l'Etat

Nestlé étant une entreprise privée et étrangère, on pourrait concevoir qu'elle prenne parfois des décisions qui n'iraient pas dans le sens souhaité par les autorités gouvernementales. Nous étudierons ci-dessous :

α) le risque de décapitalisation
β) la limite de ce risque
γ) l'effet sur la balance des paiements.

α) Le risque de décapitalisation

Nestlé est une entreprise multinationale. Ce seul fait suf-

fit à susciter deux formes d'appréhension : l'une résulte de sa force, l'autre d'un désintérêt possible pour les affaires régionales.

La force de Nestlé vient du fait qu'ayant réparti ses investissements sur les cinq continents, l'entreprise peut survivre, quoi qu'il arrive sur l'un des marchés. Si le gouvernement en venait par exemple à prendre des mesures draconiennes à l'encontre de l'entreprise mexicaine, celle-ci en souffrirait certes, mais le groupe ne s'effondrerait probablement pas. Certains prétendent qu'une telle assurance renforce le pouvoir de négociation de la compagnie et peut lui permettre d'obtenir des concessions importantes. La force de l'entreprise viendrait donc de ce qu'elle a plusieurs centres névralgiques, et du fait que ceux-ci ne sont pas à la portée d'éventuelles attaques du gouvernement.

De la répartition des risques opérée par l'entreprise, il résulterait que cette dernière ne serait pas contrainte de porter un intérêt particulier aux affaires et problèmes locaux. Le développement économique du pays hôte étant rarement le souci primordial d'une entreprise multinationale, on en conclurait que si les conditions ambiantes devenaient résolument défavorables, l'entreprise concernée pourrait se désintéresser à la longue de ses investissements locaux.

Il est vrai que le risque de décapitalisation, au niveau régional, n'est pas le fait seulement d'une entreprise multinationale. Il peut tout autant provenir d'une entreprise mexicaine qui aurait décidé de déplacer ailleurs dans le pays l'un de ses centres de production.

A supposer que Nestlé agisse ainsi dans les Etats de Chiapas et de Tabasco, l'entreprise en subirait quelques contrecoups; mais l'économie locale en serait affectée davantage. Le désengagement de Nestlé pourrait prendre la forme d'une stagnation des affaires, sans nouvel investissement ni effort promotionnel. Ce désengagement pourrait même théoriquement aller jusqu'à la fer-

meture pure et simple de l'usine. Un tel acte serait catastrophique pour le développement régional, puisque l'investissement de Nestlé en est l'un des piliers. Or la décision appartenant exclusivement à l'entreprise, l'Etat se trouverait alors dans une situation des plus inconfortables.

β) La limite de ce risque

Les dangers énoncés ci-dessus sont réels, mais ils ne sont pas vraisemblables. En effet, du moins à moyen terme, trois raisons viennent les atténuer.

La première d'entre elles concerne la nature de tout investissement. Il est bien plus facile pour une grande entreprise (multinationale ou non) de profiter de sa position dominante avant d'avoir investi, plutôt qu'après. Car une fois l'investissement réalisé, il est impossible de se retirer sans subir de lourdes pertes. La mise de fond doit être rentée, sinon elle devient une charge inutile. Mieux vaut parfois poursuivre l'exploitation, même en subissant une légère perte, que de procéder à une décapitalisation massive. L'investissement a en quelque sorte le rôle d'une caution, ou d'une garantie de non-retrait laissée au pays hôte.

La seconde raison est que des pressions syndicales et politiques s'opposeraient à toute tentative de désengagement de la part de Nestlé dans les Etats de Chiapas et de Tabasco. L'entreprise possède en effet d'autres centres de production, ailleurs dans le pays. Le syndicat pourrait décréter des mesures de rétorsion à l'encontre des autres usines de Nestlé, au cas où le comportement de celle-ci lui déplairait. De pareilles mesures pourraient aussi être prises par le gouvernement : blocage des prix, frein à l'expansion, interdiction de produire certains articles. D'ailleurs l'une des raisons qui ont entraîné l'engagement de Nestlé à Chiapa de Corzo et à la Chontalpa était précisément d'aller dans le sens souhaité par le gouvernement. Le président de la République lui-même en a exprimé publiquement

sa reconnaissance. En de telles circonstances, il est improbable que Nestlé tourne brusquement casaque.

La troisième raison est que la Compania Nestlé se comporte davantage comme une entreprise nationale qu'en tant que filiale d'une grande compagnie multinationale. S'il est vrai que le capital est entièrement étranger, la direction par contre se compose surtout de Mexicains. Deux tiers des cadres supérieurs du siège de Mexico (y compris le président) et tous les responsables d'usine sont de nationalité mexicaine. Ces gens qui décident du sort de l'entreprise sont attachés à leur pays, à des degrés divers, par des liens plus profonds que ceux de l'économie. Il en résulte qu'ils feront probablement de leur mieux pour ne pas désinvestir. Cette considération s'applique en tout cas au niveau national, mais vraisemblablement aussi au plan régional, dans la mesure où il en va du prestige personnel des directeurs.

γ) L'effet sur la balance des paiements

L'équilibre de la balance commerciale et de celle des paiements est l'un des points sensibles de l'économie mexicaine. Nestlé peut à ce propos jouer un double rôle : l'un négatif, en procédant à une décapitalisation, l'autre positif, en permettant de limiter les importations.

L'entreprise peut avoir une influence négative sur la balance des paiements, sans procéder à de nouveaux investissements sur place.

Les sorties de devises peuvent prendre quatre formes : rapatriement des bénéfices, coût de l'assistance technique, droit d'usage des marques, ainsi que remboursement et intérêts des prêts. Une entreprise pressée de rapatrier ses fonds peut utiliser de nombreux stratagèmes. L'un d'entre eux est de faire apparaître un bénéfice élevé, en procédant à de faibles amortissements et en ne constituant que les réserves nécessaires. Un second moyen est de facturer à un prix élevé le coût de l'assis-

tance technique et l'usage des marques. Il est enfin possible de fixer un taux d'intérêt élevé pour les crédits accordés par l'entreprise mère à ses filiales. Cela entraîne une sortie nette de devises, évidemment défavorable à la balance des paiements mexicaine.

Tel n'est pas le cas de Nestlé. Car l'entreprise tend à présenter des résultats financiers prudents, où amortissements et réserves sont bien comptés. Le coût de l'assistance technique, destiné à financer une intense recherche au niveau du groupe, est certainement inférieur à celui qu'entraînerait une semblable recherche sur place. La Compañía Nestlé bénéficie de l'usage des marques à des conditions favorables. Enfin l'entreprise recourt autant que possible aux capitaux du marché national. Toutes ces remarques concernent au premier chef la Compañía Nestlé dans son ensemble; néanmoins, elles s'appliquent aussi au cas qui nous intéresse, car le financement de l'usine de Chiapa de Corzo et son développement en dépendent directement.

S'il est envisageable que Nestlé exerce une influence négative sur la balance des paiements,ce risque est néanmoins faible. En effet, la politique de l'entreprise est de réinvestir ses profits sur place, pour développer le marché national. C'est pourquoi, aussi longtemps qu'aucun bouleversement fondamental ne se produira, deux flux inverses s'équilibreront à peu près : l'un tendant à l'exportation de devises, et l'autre à leur ré-importation.

Un autre effet des activités de Nestlé sur la balance commerciale, et par conséquent sur celle des paiements, concerne la limitation des importations. Le Mexique produit en effet trop peu de lait pour satisfaire sa demande intérieure. Le déficit atteint un million de litres par jour, ce qui se traduit par une importation massive de lait en poudre et de "butter oil". Cette importation entraîne de lourdes pertes en devises.

C'est pourquoi toute augmentation de la production laitière,

telle qu'elle est encouragée par Nestlé, tend à diminuer le montant des importations et par conséquent à réduire le déficit de la balance commerciale. L'usine de Chiapa de Corzo a même envisagé de traiter le petit lait abandonné par les fromagers locaux, pour en faire un produit exportable vers les pays d'Amérique latine. Si ce projet se réalisait vraiment (ce qui n'est pas sûr), Nestlé contribuerait ainsi de deux manières à améliorer le commerce extérieur du Mexique : en substituant partiellement ses produits à ceux de l'importation et en favorisant les exportations.

A ces considérations quantitatives, il convient d'ajouter l'avantage que représente une diversification des sources de capitaux. Tout investissement en provenance de l'Europe présente en outre un certain intérêt pour le Mexique. Nous avons en effet vu que les compagnies américaines détiennent plus de 80 % du montant total des investissements étrangers. Une telle situation entraîne une certaine dépendance de l'économie mexicaine face aux Etats-Unis. La présence de Nestlé contribue donc à atténuer la puissance américaine, en participant à la diversification des sources de capitaux.

b) au niveau des individus

Nestlé occupe actuellement, au Chiapas et dans le Tabasco, une position telle que le sort d'une quantité d'individus dépend directement d'elle. On pourrait dès lors craindre que l'entreprise n'abuse de sa puissance pour étendre son influence le plus possible. Nous analyserons ci-dessous :

α) l'étendue du risque
β) la limite du risque.

α) L'étendue du risque d'abus de pouvoir

Nestlé détient par endroits une sorte de monopsone. Elle représente en effet pour beaucoup de paysans l'unique acheteur

de lait, en particulier durant la saison des pluies. Certains producteurs sont liés à l'entreprise par un simple état de faits, car il leur paraît avantageux de vendre leur produit régulièrement et à un prix fixe. D'autres paysans, peu nombreux il est vrai sur un total de 9'000 fournisseurs, sont au contraire liés à Nestlé par contrat. Ainsi les vingt fermiers qui ont reçu des vaches laitières de race pure doivent s'engager à fournir tout leur lait à l'entreprise; ce lait comprend celui des vaches importées ainsi que la production des bêtes que possédait déjà le paysan. Les quatre cents bénéficiaires de crédit sont eux aussi juridiquement liés à l'entreprise. Les ejidatarios de la Chontalpa se sont enfin contractuellement engagés à livrer 70 % de leur production de lait à Nestlé.

On pourrait théoriquement craindre que l'entreprise ne profite de cette situation pour étendre son empire sur la région, et exploiter la population locale en lui imposant des conditions défavorables. Il est vrai que la plupart des producteurs liés à Nestlé par contrat sont de moyens et grands exploitants, ceux-ci n'étant en général pas les plus malléables.

La compagnie pourrait de même étendre le champ de ses activités, cela au détriment de petits entrepreneurs locaux. Cette concentration est possible à la fois en amont et en aval. Dans le premier cas, Nestlé pourrait ouvrir une fabrique de fourrage concentré, soit à Chiapa de Corzo, soit à la Chontalpa, ce qui lui permettrait non seulement d'acheter le produit fini, mais encore de vendre au producteur l'un de ses "input" les plus nécessaires. Un tel projet est judicieux en lui-même; il nécessite seulement que l'entreprise ait assez d'autodiscipline pour ne pas abuser de sa position de force. Nestlé pourrait aussi envisager d'acheter elle-même des terres et du bétail, faisant ainsi directement concurrence à ses fournisseurs traditionnels. La concentration en aval pourrait enfin signifier l'ouverture d'une fabrique de fromage; si celle-ci s'avèrait plus rationnel que la production artisanale des petits fromagers locaux, ces derniers pourraient

bien être amenés à "fusionner" avec l'entreprise, ce qui aurait pour effet de diminuer la concurrence au niveau de l'achat du lait.

β) La limite du risque d'abus de pouvoir

La probabilité est faible que le risque mentionné ci-dessus devienne effectif. Quatre facteurs viennent en effet l'atténuer : la politique même de Nestlé, la présence des fleteros, la concurrence actuelle et la concurrence à venir.

Nestlé s'est fixé comme règle de conduite d'éviter autant que possible de posséder elle-même des terres et du bétail. Cette attitude s'explique avant tout par des considérations économiques. L'achat de vastes domaines représenterait un investissement trop lourd pour l'entreprise; cette dernière a au contraire intérêt à acheter le lait de producteurs indépendants, ce qui lui permet de les mettre en concurrence les uns avec les autres. A cela s'ajoute pour Nestlé le besoin de préserver sa bonne réputation, d'être à l'abri de toute critique et de ne pas passer pour une entreprise colonialiste. L'assistance offerte à des paysans indépendants est en outre un bon argument politique, que l'entreprise n'a aucun intérêt à laisser tomber. La réforme agraire prônant le morcellement des propriétés foncières, la compagnie contreviendrait aux lois locales si elle voulait avoir ses propres terres. Outre la mauvaise impression que cela ferait, les risques de nationalisation seraient trop élevés. Il est donc dans l'intérêt de Nestlé de ménager l'indépendance de ses fournisseurs.

Si telle est la décision volontaire de l'entreprise, d'autres facteurs lui échappent. Par exemple les fleteros. Ces derniers possèdent parfois leur propre route du lait, et ils sont à même de négocier leur fidélité à l'entreprise. Cela contribue à atténuer l'hégémonie de Nestlé sur la région.

La concurrence existe, bien qu'elle ne soit pas très bien organisée. Une soixantaine de fromagers locaux se disputent le

marché face à Nestlé. Leur atout est qu'il peuvent payer un prix supérieur à celui de l'entreprise. Le gouvernement mexicain a en effet fixé un plafond au prix payé par les deux principales entreprises de la branche (Nestlé et Carnation) en ce qui concerne leurs achats de lait frais. Cette mesure tend à éviter qu'elles n'accaparent tout le marché. Par contre, le mode de production des fromagers locaux étant encore artisanal, leurs fromages ne se conservent pas durant la saison des pluies, de telle sorte qu'ils doivent alors se retirer du marché. Il s'ensuit que la part du lait vendue à Nestlé varie selon les saisons. Si Nestlé détient la plus grosse partie du marché durant la saison des pluies, celle-là se réduit sensiblement durant la saison sèche. Or, comme cette dernière dure huit mois par an, la part totale de Nestlé, au cours d'une année, n'est que de 40 % sur la Côte et de 60 % sur les hauts-plateaux.

Il est vrai que cette concurrence n'offre aucun front uni face à la puissance de Nestlé. Elle détient cependant la moitié du marché. Il serait donc abusif de prétendre que la grande entreprise ne rencontre aucun adversaire, et que rien ne peut limiter son empire.

S'il existe déjà une réelle concurrence, ainsi que nous venons de le voir, il y a fort à parier que celle-ci s'intensifiera à l'avenir. Il peut en effet arriver ce qui s'est déjà produit dans d'autres districts laitiers développés par Nestlé. La concurrence attend que cette dernière s'implante dans la région, crée des routes du lait et élève peu à peu la production laitière. Quand celle-ci est jugée suffisante, les concurrents pénètrent à leur tour sur le marché; n'ayant eu à supporter aucune dépense d'infrastructure ni d'assistance technique, ils offrent alors un prix supérieur à celui que paie Nestlé. Ils acquièrent le contrôle de plusieurs routes du lait instituées par Nestlé, en s'arrangeant soit avec les paysans, soit directement avec les fleteros. C'est ainsi que Nestlé contribue - bien malgré elle - à diversifier le marché et à développer la concurrence.

Par conséquent Nestlé se trouve, malgré sa puissance, dans l'impossibilité économique et matérielle d'accaparer tout le marché et de restreindre l'indépendance des divers producteurs. Cet empêchement externe est le moyen le plus sûr et le plus sain d'empêcher tout abus de pouvoir. A cela s'ajoute l'auto-discipline que tend à se fixer elle-même l'entreprise, pour éviter que sa vigueur et son besoin d'expansion ne menacent à long terme l'équilibre de l'économie régionale.

* * *

Nous constatons donc, sur le plan économique, que les effets de la présence de Nestlé sont presque tous favorables au développement régional et national. Il est vrai que cette présence entraîne certains risques, mais ceux-ci semblent limités. La balance des avantages et des inconvénients, à la fin de ce premier chapitre, est donc positive.

Chapitre II : LES EFFETS SOCIAUX

Si la présence de Nestlé a incontestablement favorisé l'essor économique des Etats de Chiapas et de Tabasco, on peut se demander quels sont ses effets sociaux. Ceux-ci nous paraissent plus mitigés. Les uns sont très favorables, tel le développement de l'emploi. D'autres sont plus douteux; la richesse paraît en effet se concentrer, au fur et à mesure de l'expansion économique, entre les mains d'une poignée de gens nantis. A ce facteur s'ajoute la perplexité croissante d'une population que le progrès dépasse.

Nous étudierons ci-dessous :

- l'emploi
- la répartition des revenus
- la modification de la mentalité.

1.- L'emploi

Le problème du chômage est l'un des plus aigus auxquels soit confronté le gouvernement mexicain. Or le sous-emploi, sous une forme larvée, est encore plus important dans les régions rurales qu'en ville. Ce sous-emploi est officiellement évalué à 30 ou 40 % de la population active de l'Etat de Chiapas. C'est dire si toute source d'emploi est la bienvenue.

L'activité de Nestlé a un double effet en ce domaine, dont l'utilité est unanimement reconnue : elle tend d'une part à augmenter le nombre des postes de travail, et d'autre part à assurer une stabilité de ces postes. C'est pourquoi nous considérerons successivement :

- le volume de l'emploi
- la sécurité de l'emploi.

a) le volume de l'emploi

Avant l'arrivée de Nestlé, il n'existait presque aucun poste fixe, ni à Chiapa de Corzo ni à la Chontalpa. Cet apport de l'entreprise au développement régional est très important, surtout dans le premier cas. Car au personnel directement engagé par Nestlé (ouvriers et employés), il convient d'ajouter tous les gens qui retirent un revenu fixe de l'activité de l'usine : paysans et fleteros.Nous distinguerons donc :

α) le personnel de Nestlé
β) les travailleurs indépendants.

α) Le personnel de Nestlé

L'usine de Chiapa de Corzo emploie 107 ouvriers fixes et un nombre variable (entre 50 et 80) d'ouvriers temporaires. Ces derniers ne travaillent en moyenne que six mois par an. Les ouvriers proviennent tous de la région du Chiapas. Leur formation ne dépasse en aucun cas le degré primaire; rares sont même ceux qui ont terminé leurs six ans de scolarité réglementaire.

Les 107 ouvriers du personnel syndiqué se sont vu assigner les postes suivants :

Tâche	Effectif du personnel
Réception du lait en usine	8
Transformation du lait	17
Emballage	10
Entretien et réparation	14
Service technique	11
Ferblanterie	7
Intendance	11
Fonctionnement des dépôts	29
Total	107

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Au personnel syndiqué s'oppose le personnel dit "de confiance" Celui-ci regroupe les employés et les cadres.

L'effectif du personnel "de confiance" s'élève à 163 employés, dont seize sont affectés au Plan Chontalpa. La plupart de ces gens ont accompli des études de niveau secondaire, à savoir neuf ans de scolarité au minimum. Vingt-sept personnes ont enfin un titre universitaire, soit vingt-et-un ingénieurs, cinq vétérinaires et un juriste.

La plus grande partie des employés subalternes sont originaires de la région, tandis que les membres du personnel les plus qualifiés proviennent de Mexico. L'effectif est presque exclusivement composé de Mexicains, puisqu'il ne compte qu'un seul étranger : le sous-directeur, qui est suisse.

Les tâches assignées au personnel "de confiance" sont les suivantes :

Tâche	Effectif du personnel
Direction	3
Contrôle de qualité	5
Laboratoire	14
Administration	22
Production	24
Service agronomique de Chiapas	38
Service agronomique du Tabasco	33
Service agronomique de la Chontalpa	16
Divers	8
Total	163

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Le nombre total de gens directement employés par Nestlé varie donc entre 270 et 350.

Ce chiffre peut paraître un peu insignifiant, mais il convient de le replacer dans son contexte. Les ouvriers de Nestlé constituent la totalité du personnel syndiqué existant dans l'Etat de Chiapas; quant au personnel "de confiance" engagé par la compagnie, il représente 5/8 des employés ayant trouvé un travail industriel dans le même Etat. Nestlé offre donc des possibilités d'emploi dont l'importance est considérable étant donné les conditions locales.

ß) Les travailleurs indépendants

Outre les possibilités de travail accordées à son propre personnel, Nestlé contribue à élever le niveau de l'emploi en faisant vivre une foule de travailleurs indépendants. Les uns sont les fleteros dont le travail, conditionné par l'approvisionnement en lait, ne se justifie que par la présence de l'usine. Les autres sont les paysans producteurs de lait, qu'ils soient propriétaires ou ejidatarios.

Il existe 225 routes du lait. Chacune d'entre elles est quotidiennement parcourue par un chauffeur et un aide-chauffeur. Le nombre total des postes de travail ainsi créés est de 450. Il convient d'ajouter à ce nombre celui des conducteurs de camions citernes, qui font la navette entre les stations de refroidissement et l'usine. L'effectif total des travailleurs indépendants s'élève ainsi à près de 500 personnes.

Quant aux producteurs de lait, ils sont quelque 9'000 à être les fournisseurs de Nestlé. Il est vrai qu'ils ne se consacrent en général pas uniquement à la production laitière et qu'ils ont d'autres moyens d'existence. Il serait dont fallacieux de les placer sur le même plan que les employés directs de l'entreprise. Néanmoins l'assurance d'une paie régulière compte beaucoup pour eux, et elle représente souvent leur unique source d'argent liquide; c'est pourquoi une quantité toujours croissante de paysans acceptent de considérer la production laitière comme leur principale activité. Certains fermiers

s'y sont même exclusivement consacrés, de même qu'une partie des ejidatarios de la Chontalpa.

Il arrive en outre que plusieurs familles vivent sur le même domaine, une seule d'entre elles s'adonnant à la production laitière. Or il serait intéressant de connaître le nombre de personnes qui, dans ces 9'000 exploitations, donnent tout leur temps à la production laitière. Les responsables de l'usine estiment ce nombre à cinq mille environ. Une telle estimation paraît fondée. L'usine reçoit en effet quelque 50 millions de litres de lait par an. Or si l'on admet que la période de lactation est annuellement de 200 jours et que le rendement moyen journalier avoisine trois litres, il en résulte que le cheptel concerné comprend environ 84'000 vaches. Une seule personne ne peut guère s'occuper de plus de vingt têtes à la fois. Le nombre de celles-ci est donc bel et bien voisin de 5'000.

Le nombre total de gens dont l'emploi principal dépend des activités de Nestlé est ainsi le suivant :

Source d'emploi :

Type	Activité	Nombre de postes	Total
Employés	personnel syndiqué	107	
	ouvriers temporaires	50	
	personnel "de confiance"	163	320
Tiers	fleteros	500	
	producteurs de lait	5'000	5'500

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Les familles mexicaines étant nombreuses, la population bénéficiant des paies et salaires versés par Nestlé est vaste. Nous compterons trois enfants par ménage, ce qui est une estimation prudente. Il en résulte qu'environ 4'000 personnes vivent directement et à plein temps des revenus distribués par

l'entreprise. 25'000 autres personnes en profitent à des degrés divers. La population totale jouissant de la présence de Nestlé avoisine donc 29'000 individus.

L'effet positif de Nestlé sur l'emploi est indéniable. Cet effet n'est toutefois pas égal en ce qui concerne Chiapa de Corzo et la Chontalpa. Dans le premier cas, l'investissement atteint soixante millions de pesos; il profite à la constitution de 820 emplois directs (sans compter 5'000 emplois accessoires). L'aménagement des fermes laitières de la Chontalpa coûte par contre 28 millions de pesos, mais il n'offre que 132 nouveaux emplois. L'investissement par poste de travail est donc trois fois supérieur à la Chontalpa qu'à Chiapa de Corzo. Il est vrai que si la Chontalpa ne favorise que la création d'un petit nombre de postes de travail, elle offre par contre cet emploi à des gens qui n'en auraient autrement jamais obtenu.

b) la sécurité de l'emploi

Il ne suffit pas de créer un certain volume de l'emploi, il faut encore en garantir la sécurité à ses titulaires.

Cette sécurité est quasi totale pour l'ouvrier, car la loi fédérale sur le travail le protège efficacement. L'entreprise ne peut le licencier sans indemnisation qu'en cas de faute grave : sabotage, insubordination ou négligences répétées. Si l'entreprise désirait néanmoins se débarrasser de l'un de ses ouvriers, en absence de telles preuves, elle devrait l'indemniser en lui payant 175 jours de son salaire de base, plus 35 jours par année de service. Enfin, au cas où l'entreprise en viendrait à tomber en faillite, les ouvriers seraient les premiers à être dédommagés.

Les ouvriers temporaires bénéficient des mêmes droits que leurs collègues permanents. La seule différence est que leur contrat précise la durée de l'engagement.

Les membres du personnel "de confiance" ne sont théoriquement pas protégés de la même manière, car ils n'appartiennent à aucun syndicat. Mais leur position de fait est identique. Si leur indemnisation légale, en cas de licenciement, n'est que de trois mois plus vingt jours par année de service, ils ne risquent en réalité presque rien. Leur spécialisation les protège; car il est tellement difficile de trouver du personnel qualifié dans cette partie du pays que l'intérêt même de l'entreprise pousse celle-ci à tout faire pour garder ses employés.

Quant aux fleteros et aux paysans, aucun contrat n'oblige Nestlé à leur assurer du travail. Il est toutefois improbable que cette dernière les prive de leur activité, son but étant précisément d'accroître le volume de sa production. La nécessité pour l'entreprise de renter son investissement est en elle-même une garantie pour la plupart des paysans qu'ils pourront conserver leur emploi.

Nestlé assure donc à la fois un volume et une sécurité de l'emploi, dont bénéficie sans conteste une quantité de familles, tant dans l'Etat de Chiapas que celui de Tabasco.

2.- La répartition des revenus

S'il est vrai que nombre de gens bénéficient des possibilités d'emploi créées par Nestlé, il nous faut encore déterminer quels sont ces gens. Car il n'est pas indifférent que ce soient les plus pauvres ou les personnes relativement favorisées de la région qui profitent du développement amorcé par l'entreprise.

Notre analyse portera sur deux catégories de personnes :

- le personnel de Nestlé
- les paysans.

a) le personnel de Nestlé

Nestlé a adopté vis-à-vis de son personnel une attitude très correcte. Les avantages accordés aux employés et ouvriers sont considérables, compte tenu des coutumes locales. Nestlé a choisi de se montrer généreuse à l'égard de son personnel, cela avant même que le syndicat ne l'y oblige.

Nous étudierons successivement :

α) les salaires
β) les prestations sociales
γ) le rôle du syndicat.

α) Les salaires

Les salaires du personnel syndiqué sont comptés par jour (sept heures et trente minutes de travail), alors que ceux du personnel "de confiance" sont calculés mensuellement.

Etant donné l'absence d'industries, le salaire minimal de la région est encore bas. Il n'est que de 26,30 pesos sur les hauts-plateaux du Chiapas (où se trouve l'usine); de 30,30 pesos le long de la côte de l'Océan Pacifique; et de 40,85 pesos dans l'Etat de Tabasco. Néanmoins le salaire quotidien minimum payé par Nestlé est 47,50 pesos dans toute la région.

Ce salaire peut s'élever en fonction des qualifications, du degré de responsabilités et de l'ancienneté du personnel. Il peut atteindre le montant de 112,50 pesos. Le salaire le plus fréquemment distribué est de 50,50 pesos et le salaire moyen est de 65,50 pesos, ainsi qu'il ressort du tableau ci-dessous :

Salaires du personnel syndiqué :

Montant du salaire	Effectif du personnel
47,50 pesos	11
49,50 "	2
50,50 "	30
51,50 "	2
52,50 "	2
54,50 "	2
59,50 "	8
61,50 "	5
64,50 "	6
66,50 "	3
69,50 "	1
71,50 "	1
72,50 "	8
74,50 "	2
75,50 "	1
77,50 "	2
96,50 "	7
100,50 "	12
112,50 "	2

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Quant au salaire du personnel "de confiance" (direction non comprise), il oscille entre 1'020 pesos par mois et 9'561 pesos. Cet écart s'explique par la différence des fonctions; le salaire le plus bas est en effet celui du jardinier, et le plus élevé celui du chef de fabrication. Le mode des salaires versés au personnel de confiance est de 2'853 pesos.

Salaires mensuels du personnel "de confiance" 1974 (en pesos) :

Tâche	Salaire minimum	Salaire maximum	Salaire médian
Contrôle de qualité	3'187	3'187	3'187
Laboratoire	2'124	2'428	2'185
Administration	1'800	4'552	2'853
Production	2'391	9'561	3'035
Services agronomiques (cadres)	5'000	9'469	6'725
Services agronomiques (promoteurs)	3'613	5'087	4'310
Services agronomiques (aide-promoteurs)	1'800	2'428	2'185
Services agronomiques (chefs de stations)	1'800	3'338	2'428
Divers	1'020	2'185	1'800

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Nous constatons donc que Nestlé paie bien ses ouvriers et ses employés. Le salaire moyen du personnel syndiqué est égal à celui de certains membres du personnel "de confiance", de telle sorte qu'il n'existe pas de fossé entre une catégorie de travailleurs et l'autre. La différence des revenus existant entre l'employé le moins rémunéré et l'ingénieur le plus favorisé (direction mise à part) varie dans la proportion de un à neuf.

β) Les prestations sociales

Quelque élevés que soient déjà les salaires, ceux-ci ne représentent qu'une partie de la rémunération réelle touchée par les travailleurs. Les avantages sociaux concédés au personnel syndiqué représentent 58,5 % du montant des salaires. Cette proportion est de 31,2 % en ce qui concerne le personnel de confiance.

Rétribution du personnel en 1974 (en pesos) :

Catégorie	Salaires	Prestations sociales	Total
Personnel syndiqué	3'700'000	2'100'000	5'800'000
Personnel "de confiance"	7'000'000	2'200'000	9'200'000
Personnel total	10'700'000	4'300'000	15'000'000

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Les prestations sociales accordées au personnel de l'usine de Chiapa de Corzo sont nombreuses. La plus importante d'entre elles est la cotisation à la sécurité sociale, dont les frais sont entièrement absorbés par l'entreprise en ce qui concerne le personnel syndiqué, et couverts aux deux tiers dans le cas du personnel "de confiance". L'entreprise accorde en outre à son personnel des gratifications, des vacances et congés payés, des subsides en cas de naissance d'enfants, d'accident ou de mort; des allocations pour le logement, des produits lactés pour l'alimentation des nourrissons et des bourses pour les études des enfants.

Une contribution particulièrement importante est celle qui consiste en la formation du personnel. Chaque année sont dépensés 200'000 pesos pour permettre aux ouvriers et employés de suivre des cours hebdomadaires de perfectionnement professionnel. Comme il n'existait aucune industrie locale avant l'arrivée de Nestlé, le personnel n'était pas préparé à sa tâche. C'est pourquoi l'entreprise s'est elle-même chargée d'en assumer la formation.

Nestlé pratique ainsi une politique sociale progressiste à l'égard de son personnel, ce qui s'explique d'une part par le désir de maintenir sa bonne réputation et d'autre part par le besoin d'uniformiser autant que possible les conditions prévalant dans chacune de ses usines.

γ) Le rôle du syndicat

Etant donné l'absence de prolétariat dans l'Etat de Chiapas, le syndicat s'est montré temporairement souple. Il n'a pas demandé que les salaires soient alignés dès l'ouverture de l'usine sur le montant usuel garanti par Nestlé ailleurs dans le pays. Cela s'explique par l'impossibilité dans laquelle s'est trouvée l'entreprise de recruter du personnel qualifié; pour compenser le coût de la formation des ouvriers, le syndicat a accepté de ne pas se montrer pointilleux sur les salaires durant les premières années. Le salaire minimum versé par Nestlé à l'ouverture de l'usine était de 20,71 pesos. Une charte conclue entre la compagnie et le syndicat prévoyait toutefois que les salaires seraient révisés tous les deux ans, de telle sorte que le salaire minimum de l'usine de Chiapa de Corzo soit égal, à partir de 1977, à celui des autres fabriques de Nestlé à travers le pays. C'est ainsi que le salaire minimum actuel a déjà plus que doublé depuis la mise en route de l'usine; il est encore appelé à passer de 47,50 à 66,20 pesos en l'espace de trois ans.

Outre les négociations qui concernent le renouvellement ou l'interprétation de la charte, le syndicat joue un double rôle : il se charge de recruter les ouvriers et de formuler leurs éventuelles revendications.

Le syndicat de Chiapa de Corzo est affilié au Syndicat National des Travailleurs Nestlé, d'où son poids grandissant. Il est indéniable que grâce à lui, la situation des ouvriers locaux sera bientôt pareille à celle des travailleurs appartenant aux autres usines de Nestlé. Cela est tout à l'honneur de l'entreprise, la politique qu'elle pratique à l'égard de son personnel étant indiscutablement généreuse. Ces avantages sont évidemment limités aux seuls ouvriers embauchés. Une telle situation est appelée à durer jusqu'au jour où de nouvelles entreprises s'établiront dans la région.

b) les paysans

Les paysans producteurs de lait ne sont eux-mêmes pas tous au même niveau. Nous avons vu qu'il existait encore dans le sud du Mexique de grands domaines latifundiaires; à ceux-ci s'opposent les moyennes et petites propriétés, ainsi que les ejidos.

D'un point de vue social, il n'est pas indifférent que la présence de Nestlé profite à une catégorie de producteurs davantage qu'aux autres. Il est vrai que le fait de ranger les producteurs dans diverses catégories est un peu arbitraire, cela d'autant plus qu'ils peuvent passer de l'une dans l'autre au fur et à mesure de leur développement; si l'on admet néanmoins cette manière de faire, on verra que les grands propriétaires sont favorisés à de nombreux égards.

La Chontalpa constitue un cas particulier. Car au lieu de travailler dans des conditions vraiment rentables, Nestlé fait profiter de son activité l'une des couches les plus défavorisées de la population.

La répartition des revenus est donc très variable, à l'intérieur même du monde rural. Ses éléments principaux sont les suivants :

α) la rémunération réelle
β) la disparité des revenus
γ) la modification de l'équilibre local
δ) le développement en deux temps.

α) La rémunération réelle

Le prix payé par Nestlé pour l'achat du lait n'est pas uniforme. Il varie de région à région, selon les dispositions légales. C'est ainsi que l'entreprise était censée payer en 1973 au maximum 1,70 pesos par litre dans l'Etat de Tabasco et 1,80 pesos dans celui de Chiapas. Nestlé pouvait enfin verser jusqu'à 1,95 pesos par litre dans les cas d'exploitations dites techni-

ques, où l'on a procédé à des investissements destinés à augmenter la productivité (machines à traire, irrigation par aspersion, etc...). Telle est notamment la situation qui prévaut à la Chontalpa. Ce plafond est imposé à Nestlé par le gouvernement, pour éviter que l'entreprise ne puisse étouffer la concurrence.

Le prix effectivement versé par Nestlé est légèrement inférieur au maximum légal. En 1974, ce prix est en moyenne de 1,64 pesos dans l'Etat de Tabasco et de 1,74 pesos dans celui de Chiapas. Ce chiffre est en lui-même relativement bas, quand on songe que les fromagers locaux établis au Chiapas offrent parfois 2,20 pesos par litre. Il est vrai que ces derniers n'ont ni frais fixes ni charges sociales.

Cependant, pour qu'une partie des paysans acceptent de livrer leur production à Nestlé plutôt qu'aux fromagers de la concurrence, il faut bien qu'ils y trouvent un avantage. Celui-ci existe; il est représenté par tous les apports en nature que fournit la compagnie en plus de la paie du lait.

L'un de ces apports est évidemment l'assistance technique. Le salaire des ingénieurs et vétérinaires, leurs frais de transport et le coût des véhicules s'élèvent à 0,066 pesos par litre de lait. Les autres dépenses de l'assistance technique (notamment achats de matériel) représentent 0,031 pesos par litre, ce qui porte le coût global de l'assistance technique "stricto sensu" à une moyenne de 0,097 pesos par litre.

D'autres éléments interviennent, qui comptent pour le paysan, sans pour autant apparaître dans les coûts standard calculés par l'entreprise. L'un d'entre eux est l'approvisionnement en fourrage concentré. S'il est vrai que Nestlé a renoncé à offrir celui-ci à ses fournisseurs avec un rabais de 40 %, elle le livre néanmoins au prix coûtant, ce dernier étant majoré des frais de transports. Il s'ensuit que le fourrage leur est vendu actuellement avec un rabais d'environ 15 %. Au lieu de le payer 2,00 pesos par kilo, les clients de Nestlé n'ont à débourser que

1,70 pesos. Or comme une vache absorbe une livre de fourrage par litre de lait, il en résulte pour le paysan une économie de 0,15 pesos.

Un autre facteur est représenté par le rabais de 17 % consenti sur les médicaments. Nestlé achète ceux-ci en gros, ce qui permet d'obtenir des conditions avantageuses, et elle les revend au prix coûtant. Une telle opération ne grève nullement ses propres charges; elle représente par contre un avantage pour les paysans. Car une vache consomme en moyenne pour 50 pesos de médicaments par an. Comme elle produit quelque mille litres de lait durant la même période, cela représente 0,05 pesos par litre. Le rabais qu'elle doit à Nestlé est donc de l'ordre de 0,01 pesos par litre.

La facilité d'obtenir des crédits est un avantage difficile à quantifier. Car si Nestlé ne finance qu'une partie de l'intérêt (6 % en principe), seule son intervention permet souvent au paysan d'obtenir du crédit.

Les avantages complémentaires offerts par l'entreprise atteignent donc, par litre de lait, le montant suivant :

fourrage concentré	:	0,15 pesos
assistance technique	:	0,10 pesos
médicaments	:	0,01 pesos
total		0,26 pesos

Il s'ensuit que la rémunération réelle des producteurs de lait doit être majorée d'autant. Nous pourrons donc considérer, à première vue, que celle-ci est la suivante :

(voir page suivante)

Rémunération réelle des producteurs de lait (en pesos, par litre) :

Catégorie	Prix du lait	Avantages complémentaires	Rémunération réelle
paysans du Tabasco	1,64	0,26	1,90
paysans du Chiapas	1,74	0,26	2,00
paysans très productifs	1,95	0,26	2,21

Source : Nestlé. Usine de Chiapa de Corzo

Cette première estimation est néanmoins fallacieuse, car elle part de l'hypothèse que les avantages complémentaires sont également répartis dans les trois catégories de producteurs. Or nous allons voir que cela est faux, car les paysans les plus pauvres n'en reçoivent qu'une petite part, alors que les plus gros producteurs jouissent de certains avantages.

β) La disparité des revenus

Nous avons vu que Nestlé s'approvisionnait auprès d'environ 9'000 fournisseurs. Notre intention est d'analyser maintenant qui sont ces producteurs, et quels avantages leur sont concédés.

Nous distinguerons arbitrairement les petits, les moyens et les grands propriétaires. Par petits producteurs nous entendrons ceux dont les terres ne dépassent pas cinquante hectares; leur troupeau comprend en moyenne une trentaine de vaches, dont dix ou vingt produisent du lait. Les producteurs moyens sont ceux dont les terres varient entre cinquante et cent-cinquante hectares; leur troupeau avoisine quatre-vingt-dix bêtes, dont une quarantaine sont productives. Les grands propriétaires possèdent des terres supérieures à cent cinquante hectares; leur cheptel s'élève à trois cents vaches en moyenne, dont la moitié donnent du lait.

Selon une telle classification, il apparaît que les petits producteurs sont de loin les plus nombreux à travailler avec

Nestlé. Par contre les grands et moyens producteurs, qui sont trois fois moins nombreux, produisent un volume de lait supérieur à celui de tous les petits producteurs réunis.

Producteurs travaillant pour Nestlé :

Catégorie	Nombre de producteurs		Vol. de la production (litres)	
		%		%
Grands producteurs	900	10 %	26'000'000	37 %
Moyens producteurs	1'400	15 %	15'000'000	21 %
Petits producteurs	6'700	75 %	30'000'000	42 %
Total	9'000	100 %	71'000'000	100 %

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Quels sont les producteurs qui bénéficient du nombre maximum d'avantages ? Nous retiendrons trois critères : le prix payé, l'octroi de crédit et l'assistance technique.

Nous avons vu que Nestlé offre dans le cas de fermes dites techniques un prix spécial de 1,95 pesos par litre afin d'encourager les fermiers à accroître leur productivité. L'octroi de tels crédits est néanmoins subordonné à cinq conditions. Pour en bénéficier le paysan doit faire en sorte qu'au moins 75 % de son cheptel soit composé de vaches laitières. Il doit en outre posséder une étable; se livrer à la lutte contre les parasites; construire des silos; et procéder à une irrigation rationnelle, par un système d'aspersion.

Il est évident que de telles exigences ne peuvent être remplies que par les paysans ayant accepté de reviser de fond en comble leur mode de production. Or il est difficilement envisageable que de petits propriétaires prennent de tels risques. Ils n'ont ni l'éducation ni les moyens suffisants. Par conséquent

seuls les gros propriétaires, qui ont financièrement les reins assez solides, peuvent se tourner d'eux-mêmes délibérément vers le progrès, et retirer tous les avantages qui découlent d'une production rationnelle. Il convient cependant de ne pas oublier les bénéficiaires de programmes spéciaux appuyés par le gouvernement. C'est ainsi que le prix de 1,95 pesos par litre n'est accordé qu'à quatorze grands producteurs et aux fermiers de la Chontalpa.

Il en va de même en ce qui concerne l'octroi des crédits. Chaque paysan peut théoriquement en recevoir, mais une étude préliminaire de la solvabilité limite les chances de beaucoup de producteurs. Les prêts les plus faibles sont de 5'000 pesos; ils sont accordés à des paysans ayant une vingtaine de vaches productives. Le prêt le plus élevé est par contre de 250'000 pesos; il a été attribué à un paysan possédant deux cents vaches productives. Le montant total des crédits s'élève à six millions de pesos, la moyenne de ceux-ci étant de 15'000 pesos.

Quelque 400 producteurs se répartissent les crédits. Leurs parts relatives sont les suivantes :

Bénéficiaires des crédits :

Catégorie	Nombre de bénéficiaires		Volume des crédits (pesos)	
		%		%
Grands producteurs	120	30 %	2'100'000	35 %
Moyens producteurs	80	20 %	1'200'000	20 %
Petits producteurs	200	50 %	2'700'000	45 %

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

Ainsi moins d'un paysan sur vingt peut bénéficier de crédit. En outre, la probabilité d'en recevoir est quatre fois plus élevée chez les grands producteurs (13 %) que chez les petits (3 %).

Enfin, le montant moyen des prêts est proportionnel à la taille des producteurs.

Quant à l'assistance technique, nous constatons une fois de plus que les grands propriétaires sont avantagés par rapport à leurs voisins moins puissants. En effet, plus les programmes sont sophistiqués, moindre est le nombre de leurs bénéficiaires.

Cinq programmes d'assistance technique profitent à tous les paysans. Le premier consiste en un examen médical du bétail, effectué gratuitement par les vétérinaires Nestlé. Le second est un contrôle des bactéries, assuré lui aussi gratuitement. Le troisième avantage prend la forme d'une lutte antiparasitaire, dont le coût pour le paysan n'est que de huit pesos par vache, Nestlé acceptant de prendre à sa charge six pesos. Le rabais de 17 % sur les médicaments est le quatrième avantage concédé à tous les paysans, alors que le cinquième est représenté par un rabais de 15 % sur le fourrage concentré.

Tous les autres programmes d'assistance technique, plus compliqués et par conséquent plus chers, ne concernent qu'une partie des producteurs. Telle n'est pas d'ailleurs la volonté de Nestlé, mais le résultat d'une situation de fait.

C'est ainsi que la culture de plantes fourragères (notamment sorgho), dont l'établissement coûte 1'500 pesos par hectare, n'a pu être entreprise que par 300 fermiers avec l'aide de Nestlé. De même, la création de prairies artificielles, dont le coût est de 1'000 pesos par hectare, n'a été menée à bien que par 250 producteurs.

L'octroi de taureaux, dont les quarante premiers furent distribués gratuitement et les suivants vendus au prix de 3'000 pesos par tête, a bénéficié à quelque 250 éleveurs. Ceux-ci ont en général opté pour une race mixte : zébu-brown swiss dans 95 % des cas, et zébu-Holstein dans 5 % des cas.

Le nombre de silos s'élève à 170. Nestlé en a payé elle-même 80, facturant la construction des 90 autres à 30'000 pesos par unité. L'emploi d'engrais artificiel pour fertiliser le sol est encore plus rare. Son coût est de 343 pesos par hectare; seuls 150 agriculteurs en utilisent.

L'insémination artificielle est un nouveau programme. Le coût d'une capsule de sperme est de 60 pesos, alors qu'elle revient à 80 pesos sur le marché. Des cours de formation sont donnés aux paysans, afin de les initier à cette nouvelle technique. Mais le nombre des bénéficiaires n'est encore que de 120.

Les deux programmes les plus sophistiqués concernent le système d'irrigation par aspersion et l'importation de vaches laitières de race pure. Le premier coûte au minimum 100'000 pesos et n'a pu être adopté que par 35 grands producteurs. Le second revient à 10'000 pesos par Holstein; il ne profite qu'à vingt fermiers.

Nous constatons donc que les programmes d'assistance technique sont de plus en plus sélectifs, au fur et à mesure qu'ils se compliquent et que leur coût s'élève.

La différence réelle existant entre la rémunération effective des petits paysans et des gros producteurs doit donc comprendre à la fois la disparité des prix, celle des crédits et celle de l'assistance technique. Un petit propriétaire de l'Etat de Chiapas reçoit environ le montant ci-dessous pour chaque litre de lait :

Prix versé	:	1,74 pesos
Fourrage concentré	:	0,15 pesos
Assistance technique	:	0,05 pesos
Médicaments	:	0,01 pesos
Total		1,95 pesos

Certains gros producteurs reçoivent outre un prix de faveur,

des crédits pouvant atteindre 250'000 pesos pour deux cents vaches; à supposer que celles-ci donnent chacune 15 litres de lait par jour, le crédit est de 0,23 pesos par litre; Nestlé prenant à sa charge 6 % des intérêts, cela ne représente que 0,01 pesos par litre; mais ce qui est important, c'est que ces crédits permettent l'importation de vaches de race pure ou l'établissement d'un système d'irrigation par aspersion, programmes en faveur desquels Nestlé accorde une assistance technique supplémentaire pouvant atteindre 0,14 pesos par litre.

La rémunération des producteurs les plus favorisés (peu nombreux il est vrai, et comprenant les ejidatarios de la Chontalpa) est donc la suivante :

Prix versé par litre	:	1,95 pesos
Assistance technique	:	0,14 pesos
Fourrage concentré	:	0,15 pesos
Intérêts sur crédit	:	0,01 pesos
Médicaments	:	0,01 pesos
Total		2,26 pesos

L'écart entre le prix payé à la majorité des petits paysans et celui versé à quelques producteurs privilégiés peut donc atteindre 0,31 pesos par litre de lait.

γ) La modification de l'équilibre local

Nestlé ne sous-estime pas la collaboration des petits paysans, mais elle a tout avantage à concentrer ses moyens de production (crédits et assistance technique) là où leur rendement est le plus élevé. Ne pouvant encourager individuellement chaque paysan et favoriser le développement uniforme de la région, les responsables de l'entreprise ont choisi de faire porter leur effort sur les gens les plus perméables à l'idée de progrès. Un tel choix s'explique aussi par le volume de lait que ces derniers peuvent apporter à l'usine.

Une exception toutefois : la Chontalpa. Nestlé a en effet non seulement accepté de collaborer avec des gens que rien ne prédisposait au progrès (ni leur mode de production, ni leur esprit d'initiative), mais elle leur a en outre accordé les conditions les plus favorables : prix élevé, crédits massifs et assistance technique.

Si la présence de Nestlé profite à tous les producteurs, elle favorise néanmoins (en chiffres absolus) les plus efficaces davantage que les autres. Or il se trouve que les plus perméables au progrès économique sont souvent les grands propriétaires.

Nestlé contribue certes à l'essor d'une région reculée. Elle exerce donc un effet positif en réduisant l'écart qui séparait cette région du reste du pays. Mais ce sont évidemment les moins misérables de l'endroit qui profitent de la façon la plus visible du développement.

Cet état de fait n'est toutefois pas imputable à Nestlé. Car le problème que nous venons de toucher se présente à maintes reprises, sous les formes les plus diverses. Il semble en effet qu'il soit presque impossible de développer un pays ou une région sans accroître simultanément certaines disparités. Cela s'explique principalement par le besoin de concentrer les moyens financiers, techniques et en hommes en vue d'un but précis : le développement.

Chaque mode de développement aura un effet différent sur les disparités sociales. On constate cependant que celles-ci peuvent exister quel que soit l'agent innovateur : gouvernement, aide étrangère ou entreprise privée.

Faire le procès des disparités sociales revient souvent à mettre en question le développement économique lui-même. En d'autres termes, une alternative se pose de la manière suivante : faut-il développer le pays en acceptant ces disparités probables, ou vaut-il mieux renoncer à toute tentative de développement ?

c) Le développement en deux temps

La disparité des revenus existe, mais il est possible

qu'elle ne soit que temporaire. Certes les gros et moyens producteurs profitent davantage maintenant de la présence de Nestlé en chiffres absolus; mais les producteurs que nous avons qualifiés de petits en tirent souvent un bénéfice relatif plus grand. Or c'est précisément sur cette différence relative qu'il faut se baser pour déterminer l'accroissement ou la diminution des disparités.

Prenons l'exemple des crédits. Selon les catégories susmentionnées, les grands producteurs (quelque neuf cents au total) reçoivent 2'100'000 pesos; les petits producteurs (6'700 environ) touchent pour leur part 2'700'000 pesos. Il en résulte que le crédit moyen par rapport à tous les grands producteurs est de 2'300 pesos; celui de l'autre catégorie atteint 403 pesos. Le montant du crédit des petits producteurs équivaut donc à 17,5 % de celui des grands. Or ceux-ci possèdent en moyenne 200 hectares, contre 30 en faveur des premiers. Le rapport des terres entre les deux catégories est ainsi de 15 %. On constate donc que le rapport des crédits (17,5 %) est plus élevé que celui des terres (15,0 %) en faveur des petits producteurs. L'écart entre les diverses catégories tend ainsi à diminuer en valeur relative, ce qui revient à dire que la disparité se réduit lentement.

Nestlé étant limitée dans son effort par la contrainte du rendement, elle ne peut adopter qu'une solution partielle, si possible la moins onéreuse. Celle-ci consiste à travailler avec toutes les catégories de producteurs, mais en mettant l'accent sur les producteurs les plus efficaces. Ces derniers montreront peut-être à la longue l'exemple à leurs voisins, incitant ces derniers à moderniser eux aussi leur mode de production.

3.- La modification de la mentalité

L'intervention du progrès dans une région traditionnellement

arriérée ne peut se produire sans perturber profondément des habitudes bien établies. Si l'idée même de développement fait peu à peu son chemin, ce n'est qu'à force d'affronter de nouvelles difficultés.

Nous étudierons ci-dessous :

- le changement des habitudes
- l'éducation.

a) le changement des habitudes

Le passage d'une économie autarcique à une forme de production industrielle demande une capacité d'adaptation que ne peuvent avoir aisément les paysans enracinés dans leurs traditions ancestrales. C'est pourquoi tout changement leur apparaît comme pénible. Une telle impression est déjà ressentie par les fermiers qui, bien que restant sur leurs propres terres, doivent changer leurs méthodes de production. Mais ce sont surtout les ouvriers, contraints de se rendre à l'usine, qui se sentent parfois déracinés. Nous considérerons donc :

α) l'inadaptation des paysans
β) le déracinement des ouvriers.

α) L'inadaptation des paysans

Notre intention n'est pas de généraliser. Il existe en effet de nombreux fermiers (surtout parmi les plus favorisés) qui n'ont éprouvé aucune difficulté à adopter de nouveaux modes de production. Néanmoins de larges segments de la population rurale éprouvent une certaine appréhension à l'idée de devoir affronter quelque chose d'inconnu. Leur système de valeurs repose sur un héritage ancestral, que, par fierté ou par superstition, ils n'osent pas abandonner. Les activités économiques ne sont pas toujours leur principale préoccupation. Il s'ensuit que les paysans répugnent à dissocier production et tradition, car ils craignent de perturber l'ordre du monde, et de s'attirer ainsi d'imprévisibles malédictions. Il faut dire aussi qu'un long passé vécu

dans un état de semi-servilité a habitué certains d'entre eux à se satisfaire de leur condition misérable, à ne plus se laisser bercer par de faux espoirs et à renoncer à tout esprit d'initiative.

Tout cela explique une certaine réticence de la population locale face au développement. Le cas est flagrant à la Chontalpa. Car ce projet "profite" à des gens particulièrement laissés à l'écart de tout courant économique. Il est probable que le gouvernement ait voulu les aider de bonne foi; mais les ejidatarios n'en avaient cure. La majorité d'entre eux préféraient leur condition première, c'est-à-dire une plus grande pauvreté, mais par contre la liberté d'utiliser leur temps comme bon leur semblait. La contrainte du travail leur paraissait harassante, d'où la mauvaise volonté que nous avons plusieurs fois constatée et le très faible rendement du travail.

Ceux des paysans qui ont accepté le progrès n'en ont pas toujours saisi le sens. S'il est vrai qu'ils retirent les avantages économiques de l'augmentation de leur productivité, ils se trouvent parfois un peu désorientés. Car ils ont dû rejeter une partie de leurs traditions ancestrales, que rien de neuf n'arrive à remplacer. Le changement est souvent trop rapide pour que les paysans puissent assimiler les avantages de la civilisation moderne. Ils se contentent d'adopter les signes extérieurs de la société de consommation. Ainsi l'univers de certains jeunes du Chiapas gravite-t-il déjà autour de motos, de blue-jeans et de coca-cola. Ce qui n'est d'ailleurs pas pire que le pulque traditionnel, la tequila ou le rhum....

β) Le déracinement des ouvriers

Le changement est encore plus grand pour les ouvriers qui doivent s'établir en ville et travailler en usine. Ce ne sont d'ailleurs que des jeunes qui y sont engagés, la moyenne d'âge des ouvriers étant de vingt-cinq ans. Néanmoins les problèmes

d'assimilation sont nombreux. Le changement le plus considérable est celui qui oblige les ouvriers à se soumettre à un horaire. La discipline et la ponctualité sont loin d'être les qualités maîtresses du paysan mexicain; de devoir s'y astreindre brusquement coûte beaucoup au personnel d'usine. L'obligation de travailler sous un toit représente une autre contrainte, particulièrement pénible pour des gens qui avaient l'habitude de vivre en plein air. Les changements d'horaires, les repas irréguliers, le travail de nuit, les contrôles d'hygiène, la haute température de l'usine, le bruit et la poussière sont autant de facteurs désagréables pour l'ouvrier. C'est pourquoi, si celui-ci paraît en général content de son sort, il se montre assez souvent négligent et irrégulier dans son travail.

Il est toutefois évident que qui dit industrie doit vouloir simultanément discipline et ponctualité. Le taux de rotation annuel des ouvriers atteignait au début presque 50 %. C'est un indice des difficultés que ceux-ci ont éprouvées à s'adapter à la vie d'usine. Ils s'y sont toutefois habitués peu à peu, et les avantages sociaux offerts par l'entreprise semblent être alléchants, car le taux de rotation est déjà tombé de moitié.

b) l'éducation

L'éducation est un moyen qui devrait permettre aux employés et ouvriers de Nestlé de compenser - et au-delà - ce qu'ils ont pu perdre des valeurs traditionnelles. Cette éducation peut tendre tantôt à un perfectionnement professionnel, tantôt à une approche des problèmes généraux.

En ce qui concerne le perfectionnement professionnel, nous avons vu que Nestlé donnait des cours à son personnel. Ces cours sont suivis d'examens, dont le résultat compte en matière d'avancement professionnel. Le coût de ces cours a été budgeté à 20'000 pesos. L'enseignement est facultatif. Les cours durent deux heures par semaine, l'une étant prise sur l'horaire du travail et l'autre sur le temps des loisirs. Le programme complet s'étale sur deux ans.

La formation du personnel est prévue en trois parties. La première est théorique; elle tend à expliquer le fonctionnement général de l'usine. La seconde partie est technique; elle a pour but de spécialiser le personnel à ses tâches particulières; aussi est-elle enseignée par les chefs d'atelier, de bureau ou de laboratoire. La dernière partie consiste en une formation pratique, sur le lieu de travail.

Cette formation purement professionnelle profite déjà beaucoup au personnel, puisqu'elle lui donne des chances d'avancement, de meilleure rétribution, voire la possibilité d'être engagé dans une autre entreprise. L'éducation prodiguée par Nestlé ne s'arrête d'ailleurs pas là. Car d'autres cours sont donnés, dans le but d'informer le personnel sur des questions qui ne concernent pas directement l'entreprise. C'est ainsi qu'ont été exposées en détail des questions telles que le régime alimentaire, l'hygiène et la régulation des naissances.

* * *

Les effets sociaux de la présence de Nestlé dans le Sud mexicain sont donc à double sens. Le plus favorable d'entre eux est la hausse du niveau de l'emploi; celle-ci entraîne une augmentation proportionnelle du revenu moyen. Par contre, cette augmentation ne profite pas également à tout le monde; le fossé tend à s'élargir, du moins à court terme, entre gros et petits producteurs. L'apparition soudaine du progrès entraîne enfin un net remaniement du système des valeurs.

Chapitre III : LES EFFETS TECHNIQUES

L'apport technologique de Nestlé est indéniable. La Compañía Nestlé bénéficie des recherches effectuées par Nestec, à Vevey et ailleurs.

L'application des techniques modernes de production n'est pas confinée aux hauts-plateaux où se trouve la ville de Mexico; elle est aussi répandue à travers le pays, notamment dans les Etats de Chiapas et de Tabasco. Des réalisations comme celle de la Chontalpa en sont la preuve.

L'effet technique s'exerce à deux niveaux :

- la production laitière
- la fabrication.

1.- La production laitière

La contribution technique de Nestlé au développement de la région est assurément un effet positif. Nous nous demanderons néanmoins quel est le volume réel de l'assistance technique, et de quelle manière celle-ci est administrée. Il ne s'agit pas là de facteurs à proprement parler négatifs, mais d'éléments susceptibles de limiter le rayonnement des apports technologiques. La question est donc essentiellement quantitative.

Nous étudierons ci-dessous :

- l'intervention externe
- la qualité de l'assistance.

a) l'intervention externe

Il est évident que l'augmentation des rendements laitiers ne se serait pas produite dans les Etats méridionaux du Mexique sans l'intervention de Nestlé. Les paysans auraient continué à

vendre leur lait aux petits fromagers locaux; or ceux-ci ne pouvant en absorber qu'une quantité fixe,rien ne justifiait une augmentation de volume. La demande massive de Nestlé a au contraire encouragé une production à plus grande échelle, ce qui rendait intéressant tout moyen d'améliorer le rendement et permettait ainsi l'introduction du progrès technique.

Nestlé n'a pas seulement suscité les conditions nécessaires à la réceptivité du progrès technologique, mais elle s'est chargée d'introduire elle-même ce dernier. Elle a fait bénéficier à certains égards les Etats de Chiapas et de Tabasco de l'expérience qu'elle avait acquise en d'autres régions du pays; il en va ainsi, par exemple, en ce qui concerne l'amélioration de la race, l'insémination artificielle, l'établissement de prairies, le fourrage concentré ou la construction de silos.

Dans d'autres cas, l'entreprise n'a pas hésité à innover, en prenant le risque d'appliquer une nouvelle technologie, qui convienne le mieux possible aux conditions climatiques locales. L'exemple le plus marquant est la conquête des tropiques humides. A la Chontalpa, ainsi que dans certaines exploitations bordant l'isthme de Tehuantepec, Nestlé a utilisé les moyens techniques les plus modernes, afin de permettre l'acclimatation du bétail importé. Presque tout est nouveau dans de telles réalisations : la race du bétail, son régime alimentaire, la construction des étables, le système d'irrigation.

L'apport technique de Nestlé est non négligeable. Telle est d'ailleurs la raison officielle qui lui a valu de participer au projet Chontalpa. Cet apport est d'autant plus important que des techniciens ou employés de l'entreprise quittent parfois celle-ci pour monter leur propre affaire, ce qui permet au transfert technologique de se répandre plus rapidement.

Quelque important que soit - en chiffres absolus - l'apport technologique réalisé par Nestlé, celui-ci est modéré en comparaison du volume d'affaires de l'entreprise. Nous étudierons

ci-dessous la manière dont fonctionne l'assistance technique donnée par Nestlé.

b) la qualité de l'assistance

Les programmes d'assistance technique sont exécutés d'une part par des ingénieurs et agronomes, et de l'autre par des promoteurs et leurs adjoints. Les premiers forment un état-major responsable de tout le bassin laitier, tandis que les seconds ne s'occupent que de leur propre district. Nous essaierons d'analyser la qualité et le volume de l'assistance technique, cela de la façon suivante :

α) le rôle des ingénieurs
β) le rôle des promoteurs
γ) le volume de l'assistance.

α) Le rôle des ingénieurs

Pour coiffer ses services d'assistance technique, Nestlé emploie à Chiapa de Corzo sept ingénieurs agronomes et trois vétérinaires. A cet effectif s'ajoute celui de la Chontalpa : un ingénieur et quatre vétérinaires.

L'état-major de niveau universitaire comprend donc au total huit ingénieurs et sept vétérinaires.

Le travail de ces gens-là est excellent. Il est entièrement dévolu à l'assistance technique. Leur tâche est de permettre l'augmentation de la productivité; aussi ces spécialistes travaillent-ils pour le développement à long terme du bassin laitier, sans être pressés par les impératifs d'un rendement immédiat. Chacun d'entre eux est responsable d'un programme précis, pour lequel il a été exactement formé.

Les fonctions de conseils remplies par les ingénieurs agronomes concernent "la direction technique de l'ensemencement, des prairies artificielles, de l'alimentation du bétail, la construc-

tion d'enclos, de galeries pour la traite et d'étables, la récolte du sorgho et la préparation du fourrage".(1) En outre, les ingénieurs agronomes se chargent de conseiller les fermiers quant à l'emplacement de leurs diverses cultures; ils supervisent la construction des silos et tirent des plans d'irrigation; ils contrôlent le parc des machines agricoles.

Quant aux vétérinaires, leur cahier des charges précise qu'ils ont à "prévenir et combattre les principales maladies régionales, assurer de bonnes conditions hygiéniques et sanitaires, veiller à l'alimentation équilibrée du bétail, à son bon entretien, favoriser sa reproduction et mener une campagne de déparatisation."(2) En outre, l'une des tâches essentielles des vétérinaires est d'initier les éleveurs aux méthodes de l'insémination artificielle; ils se chargent aussi d'établir un calendrier des vaccinations, de commander les médicaments nécessaires et de contrôler la qualité du lait.

Les ingénieurs et les vétérinaires ne restent pas dans leur bureau à établir des plans. Ils se rendent au contraire chaque jour sur le terrain, tantôt faisant la tournée des producteurs, tantôt s'adressant à des associations de fermiers. Ce contact quotidien avec les paysans établit un climat de confiance, qui permet au progrès technique d'être accepté et assimilé.

Le travail des ingénieurs et vétérinaires est donc tout à fait favorable au développement régional. Même si leur nombre est trop faible pour qu'ils puissent contacter personnellement chaque producteur, la qualité de leur oeuvre est telle qu'on peut en espérer des répercussions ramifiées.

β) Le rôle des promoteurs

L'usine de Chiapa de Corzo recourt actuellement aux ser-

(1) Nestlé. Usine Chiapa de Corzo. "El puesto de agronomo".
(2) Nestlé. Usine Chiapa de Corzo. "El puesto de veterinario".

vices de huit promoteurs dans l'Etat de Chiapas et de cinq dans celui de Tabasco. Chacun de ces treize promoteurs est à la tête d'un district laitier. Douze adjoints leur sont en outre assignés.

La tâche des promoteurs et de leurs adjoints est moins clairement définie que celle des ingénieurs et vétérinaires. Leur temps se partage en effet entre l'assistance technique et l'achat du lait.

A la base, le travail des promoteurs était essentiellement dévolu à l'assistance technique. C'est d'ailleurs ce à quoi les destinait leur formation agronomique. Les promoteurs étaient appelés à maintenir un contact permanent avec les paysans et à créer un climat de confiance susceptible d'encourager ceux-ci à moderniser leur système de production; ils devaient les conseiller et les aider.

Le travail des promoteurs s'est cependant peu à peu écarté de cet objectif premier, pour s'orienter davantage vers l'achat du lait. Car l'usine avait un besoin impératif de matière première, afin de pouvoir fonctionner à sa pleine capacité. Aussi les instructions données aux promoteurs insistaient-elles régulièrement sur l'achat d'une quantité massive de lait, dans les plus brefs délais.

Il s'en est suivi qu'au lieu de s'efforcer d'accroître la productivité des vaches laitières, les promoteurs ont mis l'accent sur le volume global de la production. Ils ont ainsi quelque peu négligé leurs anciens clients, dont ils pensaient que le lait leur était de toute façon acquis; ils préféraient en effet se tourner vers de nouveaux fournisseurs. De même, ils choisirent de limiter leurs efforts, en concentrant leurs visites auprès des gros et moyens propriétaires, afin de ne pas s'éparpiller. Garder le contact avec chacun des petits producteurs leur aurait pris un temps considérable, dont le rendement immédiat ne valait pas la peine. Il s'agit d'ailleurs là d'une pure évidence arithmétique. Comment treize promoteurs pourraient-ils

garder un contact continu avec neuf mille producteurs ?

Il apparaît donc que les promoteurs consacrent une majeure partie de leur temps à l'achat du lait. D'aucuns se demandent si ce système est judicieux; ils regrettent qu'une distinction ne soit pas établie entre des promoteurs d'une part, qui s'adonnent uniquement à l'assistance technique, et des acheteurs d'autre part, formés pour cela et dépendant d'un service séparé.

Il serait néanmoins abusif de prétendre que les promoteurs sont réduits à la simple condition d'acheteurs de lait. Car ils pratiquent une certaine assistance technique; il leur arrive de travailler avec les paysans, pour leur apprendre de nouvelles méthodes ou les initier à de nouvelles cultures. La direction de Chiapa de Corzo estime que le temps des promoteurs se répartit de la façon suivante, ce qui nous semble correspondre à la réalité :

45 % achat du lait
40 % assistance technique
10 % organisation des routes du lait
5 % contrôle de la qualité du lait.

Quant au travail des adjoints, il est (des dires même de la direction) essentiellement administratif. Leurs tâches essentielles consistent à surveiller les routes du lait, contrôler la qualité de celui-ci et effectuer la paie du lait. Toute fonction d'assistance technique est donc exclue d'un tel programme.

Nous constatons donc que les promoteurs effectuent bel et bien un certain transfert technologique, mais qu'il ne s'agit là que d'une partie de leurs attributions.

γ) Le volume de l'assistance

Nestlé consacre 0,097 pesos par litre de lait à l'assistance technique. Que penser de ce montant ? Certains critiques le trouvent un peu faible. Ils considèrent certes que l'assistance tech-

nique accordée par Nestlé est pour cette dernière un bon argument en matière de propagande. Encore faut-il que cette assistance soit effective et qu'elle ne paraisse pas trop intéressée. C'est pourquoi le travail de ses agents devrait être clairement défini, pour éviter la confusion qui plane, par exemple, sur le rôle de promoteur.

L'argument de propagande peut s'exercer à deux niveaux. D'une part, il sert de monnaie d'échange avec le gouvernement, pour permettre à l'entreprise d'obtenir des concessions dans des domaines tout autres que l'agronomie. D'autre part, l'effet de propagande s'adresse aux paysans eux-mêmes; il est censé les convaincre de livrer leur production à Nestlé plutôt qu'aux petits fromagers locaux, et de les pousser à rester des clients fidèles de l'entreprise.

Il faut toutefois se rappeler que Nestlé est une entreprise privée et qu'on ne peut lui demander l'impossible. Car la compagnie doit tenir compte de sa rentabilité encore plus que de son prestige. La concurrence à venir l'empêche d'investir trop au profit de paysans susceptibles de tourner casaque. En outre, les montants dépensés ne sont pas forcément représentatifs de la qualité de l'assistance technique apportée.

2.- La fabrication

Nous quitterons maintenant les paysans producteurs de lait pour nous tourner vers l'usine. C'est l'une des réalisations technologiques les plus importantes de l'Etat de Chiapas, et la principale due au secteur privé. Son apport technique est double. Il concerne :

- les machines
- le produit.

a) les machines

Les machines et l'équipement employés à l'usine ne sont pas d'une technologie particulièrement complexe. Tout a pu être en effet acheté sur le marché national. L'investissement a été le suivant :

Machines et équipement :

Réception du lait	:	988'574	pesos
Standardisation	:	1'442'822	"
Condensation	:	2'041'677	"
Pulvérisation	:	3'003'661	"
Gazéification	:	1'665'947	"
Chaufferie	:	3'661'430	"
Traitement de l'eau	:	1'710'410	"
Tour de refroidissement	:	397'237	"
Amenée de l'eau	:	984'064	"
Ferblanterie	:	1'422'525	"
Alimentation électrique	:	4'735'102	"
Air chaud	:	2'006'342	"
Gaz inerte	:	459'745	"
Réfrigération	:	1'074'643	"
Air comprimé	:	528'112	"
Générateur de secours	:	859'113	"
Divers	:	307'245	"
Total		27'288'649	pesos

Source : Nestlé. Usine Chiapa de Corzo

L'investissement de Chiapa de Corzo ne représente donc pas, en ce qui concerne les machines, un apport nouveau à la technologie du pays. Il favorise par contre un transfert de cette technologie des régions les plus développées en direction d'une zone retardée.

Le fait que les machines ne soient pas d'un niveau technologique très élevé nous paraît favorable. Elles sont en effet ainsi adaptées aux conditions régionales. A quoi peut servir un équipement ultra-sophistiqué, si la population locale ne sait pas l'utiliser ? Force serait de faire venir le personnel spécialisé d'ailleurs, ce qui aurait un effet moindre sur le développement propre de la région. Et comment assurer dans de telles conditions l'entretien des machines ?

Une technologie intermédiaire, comme celle qu'a adoptée Nestlé, est la solution la plus propice. Car elle permet aux autochtones de s'y habituer peu à peu et d'en apprendre le métier. Elle ne nécessite pas un entretien qui dépasse les compétences locales. Elle présente enfin un rapport capital/travail favorable à l'emploi.

b) le produit

Si les machines ne sont pas d'un degré technique très élevé, le produit par contre présente des caractéristiques bien plus particulières. Sa fabrication nécessite de nombreux contrôles, dont certains sont extrêmement sévères.

Les procédés de fabrication sont directement importés de Suisse, et ils représentent un apport technologique à l'échelle nationale. Les dosages et certaines analyses, notamment bactériologiques, sont des opérations délicates qui n'étaient pas pratiquées dans le pays avant l'arrivée de Nestlé.

On peut néanmoins se demander si la technologie retenue par Nestlé n'est pas trop sophistiquée pour les besoins actuels du Mexique. Certes, les produits de Nestlé sont d'une qualité élevée. Mais une telle qualité est-elle vraiment nécessaire dans ce pays ?

La politique de produits de qualité adoptée par Nestlé s'explique par le désir qu'a cette entreprise de maintenir une image

de marque uniforme dans tous les pays où elle est implantée. Cette option est légitime, et il est peu probable qu'elle change, du moins à brève échéance.

La qualité des produits entraîne cependant un coût de fabrication relativement élevé. De nombreux contrôles sont nécessaires, ainsi que le rejet des produits ne répondant pas aux normes de qualité. Le prix de vente s'en trouve augmenté d'autant, ce qui place les articles de Nestlé hors de la portée de beaucoup de bourses. Un produit moins perfectionné et moins cher se vendrait en plus grande quantité, ce qui aurait pour conséquence d'abaisser son prix de revient.

On pourrait imaginer l'existence simultanée de deux gammes de produits sur le marché. La première serait constituée des articles traditionnels, de haute qualité et portant la marque d'origine, à un prix relativement élevé. La seconde comprendrait des produits un peu moins sophistiqués, nécessitant moins de contrôles et de rejet, vendus en sous-marque à un prix inférieur.

Nestlé ne jouit toutefois que d'une faible marge de manoeuvre en ce qui concerne le prix de ses produits. Abstraction faite de la politique de qualité suivie par le groupe dans son ensemble, il n'est pas absolument certain que la fabrication d'articles moins chers soit opportune pour l'entreprise. Car la diminution du prix de vente devrait évidemment être compensée par une augmentation du volume de celles-ci. Or la quantité de lait frais récoltée dans le pays est insuffisante; il en résulte une élasticité très élevée du prix d'achat de la matière première. En d'autres termes, un accroissement trop brusque du chiffre d'affaire risque d'affecter la marge bénéficiaire et la rentabilité de l'entreprise.

En outre, une barrière psychologique s'oppose au lancement d'une double gamme de produits. Car les consommateurs les moins aisés se sentent offusqués d'être les seuls destinataires d'arti-

cles bon marché et de moindre qualité. Ils interprètent une pareille politique comme méprisante à leur égard. Nestlé en a fait deux fois l'expérience en Amérique latine : au Brésil et au Pérou. Dans les deux cas, des produits spécialement économiques avaient été proposés sur le marché, moins bien présentés, plus simples mais beaucoup moins chers que les autres. Or ces deux tentatives furent des échecs.

A cela s'ajoute un problème pratique. La consommation des produits diététiques nécessite un dosage et certaines connaissances de la part des mères. Il s'agit moins d'une question de coût que d'une capacité de lecture. On peut dès lors craindre qu'une diffusion accrue des produits n'introduise ceux-ci dans des milieux (illettrés notamment), où l'on risque de ne pas en faire le meilleur usage.

L'idée d'une double gamme de produits s'achoppe certes à de réelles difficultés. N'y a-t-il néanmoins pas là une voie qui puisse être encore explorée ?

* * *

L'apport technique de Nestlé est donc indiscutable. Il constitue un effet positif au développement de la région; mais il est limité. Car l'entreprise doit garder à l'esprit cet objectif constant : être rentable.

L'assistance technique offerte aux producteurs est réelle, bien qu'elle se concentre sur les secteurs et les individus les plus rentables. Quant au fonctionnement même de l'usine, il requiert des machines relativement simples (donc accessibles à la population locale); le produit fabriqué est cependant d'une qualité élevée.

Chapitre IV : LES EFFETS POLITIQUES

Dans un Etat comme le Mexique, la vie économique est étroitement liée aux décisions politiques. Le sort des entreprises dépend largement des bonnes relations que celles-ci parviennent à maintenir avec le gouvernement. Il s'ensuit que tout nouvel investissement a des implications politiques.

Tel est le cas à Chiapa de Corzo, et encore davantage à la Chontalpa. Nous assistons à une convergence d'intérêts entre la politique gouvernementale et les activités de l'entreprise. Cette convergence entraîne des arrangements respectifs, des compromis ou des compensations. L'investissement de Nestlé entraîne en outre (d'ailleurs à l'insu de l'entreprise) une lente modification de la balance du pouvoir. Nous étudierons donc :

- la concordance avec le gouvernement
- l'évolution des forces politiques.

1.- La concordance avec le gouvernement

Il se présente que les activités de Nestlé dans les Etats méridionaux du Mexique favorisent l'application des politiques poursuivies par le gouvernement. Cette concordance d'intérêts est partiellement due au hasard, mais elle provient aussi d'un choix délibéré de l'entreprise, qui s'efforce de tout faire pour conserver sa bonne réputation auprès des autorités gouvernementales. C'est pourquoi nous analyserons ci-dessous :

- les points de convergence
- la monnaie d'échange.

a) les points de convergence

La contribution indirecte de Nestlé à l'accomplissement des

programmes officiels de développement national peu prendre de nombreuses formes. Nous en retiendrons les principales, qu'il est possible de grouper comme suit :

α) politique interne
β) politique externe.

α) Politique interne

Plusieurs des effets que nous avons relevés au cours des chapitres précédents revêtent un intérêt particulier pour le gouvernement. Le développement de l'agriculture, l'essor de la zone excentrique du pays, l'amélioration du volume de l'emploi, ainsi que la collaboration entre secteurs public et privé en sont les plus importants.

Le développement de l'agriculture est une nécessité, car c'est le secteur le plus retardé de toute l'économie nationale. Mises à part quelques exploitations de type rationnel, orientée vers les cultures d'exportation, les rendements agricoles sont très bas. Le travail des champs s'effectuant de manière traditionnelle, sans grande innovation, le secteur est en stagnation. Son taux de croissance (1,4 % en 1972) est alarmant, car la population progresse de 3,4 % par an; il en résulte que le fonds alimentaire par habitant diminue d'année en année. Dans le cas particulier du lait, nous constatons que la consommation excède largement la production; le déficit est en moyenne d'un million de litres par jour, ce qui oblige le gouvernement à importer du lait en poudre.

Une telle situation contraint l'Etat à prendre des mesures sérieuses pour insuffler de l'énergie au secteur agricole. Si tel n'était pas le cas, un déséquilibre se produirait dans la balance des activités économiques du pays. Etant donné les faibles rendements potentiels du secteur, rares sont les investisseurs (en particulier mexicains) qui acceptent de s'y lancer. C'est pourquoi la décision de Nestlé allait tout à fait dans

la ligne souhaitée par le gouvernement.

Il en va de même pour l'essor des régions reculées. Le développement du Mexique s'est concentré sur les hauts-plateaux, aux abords des grandes villes et en particulier de Mexico. Cela est vrai, qu'il s'agisse d'activités économiques ou d'infrastructure. Pendant longtemps, le gouvernement ne s'est pas préoccupé de la question, concentrant son attention et ses efforts sur la croissance rapide des poches de développement. Ce n'est que depuis l'arrivée au pouvoir du président Echeverria que la vapeur a été renversée, la priorité étant donnée à l'essor des régions reculées.

Des avantages fiscaux ont été prévus pour encourager l'industrialisation des régions les plus reculées du pays. Néanmoins, le capital national et étranger hésite encore à aller s'établir dans de telles régions. C'est pourquoi l'Etat entreprend lui-même des travaux de développement considérables. Ceux-ci concernent d'une part l'infrastructure (routes, barrages) et d'autre part une assistance aux segments les plus pauvres de la population : tel est l'essai d'intégrer les ejidatarios à la vie économique du pays. La décision de Nestlé de s'établir en pionnier dans une région encore mal équipée et - qui plus est - de participer à l'intégration des ejidatarios, s'inscrit donc parfaitement dans la politique sociale et économique du gouvernement.

Le chômage est l'un des problèmes les plus graves et les plus actuels qu'ait à affronter le Mexique. Le sous-emploi trouve son origine à la campagne, ce qui provoque un exode rural en direction des villes; le développement industriel de celles-ci n'est cependant pas suffisant pour absorber l'afflux constant de main-d'oeuvre sans qualification. C'est pourquoi le gouvernement s'efforce par tous les moyens d'augmenter le nombre de postes de travail.

Nous avons vu que l'investissement de Nestlé à Chiapa de

Corzo avait un effet très favorable sur l'emploi. La technologie adoptée offre de nombreuses possibilités de travail au personnel fixe de l'entreprise. Ce qui compte toutefois le plus, ce sont les revenus fixes assurés à quelque neuf mille paysans. Ceux-ci ayant une motivation intéressante de rester sur leurs terres se laisseront moins facilement tenter par l'attrait trompeur de la ville. Il en va de même pour les ouvriers de l'usine; dans la mesure où ils se trouvent satisfaits de leur sort, ils renonceront à monter à Mexico. Cela semble propice, car il leur est plus facile de s'intégrer au cadre d'une petite ville, de leur région, qu'à celui d'une grande métropole anonyme. Ainsi Nestlé agit-elle dans le sens voulu par le gouvernement, en augmentant d'une part le volume de l'emploi et en freinant d'autre part l'exode rural.

La collaboration entre secteurs public et privé est le quatrième point de convergence entre le gouvernement et Nestlé. Car il existe une certaine méfiance de la part des entreprises privées à l'égard de l'administration publique. Il en résulte que les premières font en général cavalier seul, choisissant d'investir dans les secteurs les plus rentables qui leur sont proposés. L'Etat se charge pour sa part de la direction des entreprises nationalisées, souvent les moins rentables ou les plus risquées.

L'acceptation par Nestlé de collaborer au projet Chontalpa est une exception à la règle. L'entreprise s'engage aux côtés des services publics dans une tâche de développement à long terme, dont les résultats peuvent lui être profitables, mais dont les risques sont particulièrement grands. Cette collaboration permet au gouvernement de bénéficier des connaissances techniques de l'entreprise et de sa bonne gestion, tout en poursuivant des objectifs dictés par son propre choix politique. Un tel type d'activité ouvre la voie à d'autres réalisations et il ne peut que satisfaire les responsables de l'Etat.

β) Politique externe

Les activités de Nestlé s'inscrivent dans le cadre des vues

gouvernementales, non seulement en matière de politique interne, mais également face à l'étranger. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne deux points : le commerce extérieur et la diversification des investissements.

La fabrication de lait en poudre par Nestlé et les efforts entrepris pour élever le niveau de la production nationale permettent au gouvernement de limiter ses importations. Or tel est précisément l'un de ses objectifs prioritaires, pour éviter une sortie massive de devises, les problèmes monétaires et une dépendance accrue envers l'étranger.

Quant à la diversification des investissements, il s'agit là d'un des voeux les plus chers du gouvernement, bien qu'il ne lui soit pas possible de l'exprimer ouvertement. La part prépondérante des Américains parmi les investisseurs étrangers fait un peu peur aux autorités mexicaines. Celles-ci craignent en effet que les grandes compagnies des Etats-Unis ne servent, le cas échéant, les intérêts de leur pays d'origine. Il sera difficile de garantir la complète indépendance du Mexique en matière de politique étrangère, aussi longtemps que l'économie nationale restera intimément liée à celle des U.S.A. C'est pourquoi le gouvernement considère d'un bon oeil les activités d'une entreprise originaire de Suisse, pays neutre et de toute façon trop éloigné pour représenter un danger potentiel.

b) la monnaie d'échange

Nous venons de voir que le travail de Nestlé est souvent en harmonie avec les objectifs du gouvernement. Cela ne relève pas toujours d'une pure coïncidence. Car les dirigeants de l'entreprise acceptent parfois de ne pas rechercher le profit maximum ou le plus immédiat. Ils vont jusqu'à se lancer dans des opérations dont le résultat n'est pas certain, ou à financer des programmes qui ne sont pas directement productifs, tel leur engagement en matière d'assistance technique. On pourrait citer encore

la politique sociale à l'égard du personnel et l'assistance aux ejidos.

Une pareille attitude s'explique notamment par le désir de l'entreprise de garder les meilleures relations possibles avec le gouvernement. Il s'agit d'une condition essentielle de survie et de prospérité pour l'entreprise. Car les services publics sont tout-puissants au Mexique. N'oublions pas que Nestlé tombe sous le coup de la loi relative aux investissements étrangers; la seule application "stricto sensu" de cette loi pourrait handicaper sérieusement la croissance ultérieure de l'entreprise. D'autres moyens sont à la disposition de l'administration publique pour faire entendre raison à la compagnie, au cas où les activités de celle-ci deviendraient gênantes. Le premier de ces moyens serait un renforcement du contrôle des prix; car le gouvernement fixe un plafond à la fois pour le prix payé aux producteurs (restriction imposée à Nestlé et Carnation, afin de maintenir la concurrence locale) et pour le prix de vente du produit fini (lutte contre l'inflation et politique sociale). Un second moyen pourrait être une élévation des charges sociales, et un troisième l'augmentation des impôts, pour n'en citer que quelques-uns. La situation pourrait enfin se tendre davantage, l'Etat interdisant à l'entreprise de se lancer dans de nouvelles affaires, ou déclarant sa nationalisation.

Il est probable que l'investissement de Nestlé à Chiapa de Corzo, et encore davantage sa participation au Plan Chontalpa, aient une certaine valeur d'échange au niveau politique. Car le gouvernement se montrait très intéressé à de telles réalisations. C'est d'ailleurs lui qui a entraîné Nestlé dans le projet Chontalpa. Le fait que le président Echeverria se soit déplacé en personne pour visiter à deux reprises l'usine de Chiapa de Corzo et les fermes de la Chontalpa dénote l'intérêt manifesté par le gouvernement à l'égard des activités de Nestlé.

On peut ainsi imaginer, sans qu'il soit d'ailleurs possible de rien affirmer, que l'usine de Chiapa de Corzo et les fermes

de la Chontalpa procurent des bénéfices indirects à l'entreprise. Ces bénéfices ne sont ni immédiats ni clairement définis. Leur nature n'est pas forcément en relation directe avec la cause qui les a provoqués. Il peut s'agir d'un réajustement du prix du lait, ou de l'autorisation de se lancer dans de nouveaux projets (restauroute par exemple). Il serait d'ailleurs abusif de prétendre que de tels avantages soient le fruit d'un marchandage; mais il est possible que la bonne renommée de l'entreprise et les contacts maintenus par ses dirigeants avec les hommes politiques facilitent et fassent avancer les choses.

2.- L'évolution des forces politiques

L'établissement de Nestlé dans les Etats méridionaux du Mexique entraîne un autre effet, d'ailleurs en grande partie à l'insu de l'entreprise; il s'agit d'une lente mutation de la balance des forces politiques. Ce changement n'est pas unilatéral : il agit à la fois en faveur et contre le gouvernement actuel. Nous analyserons ci-dessous :

- le renforcement du pouvoir établi
- le renforcement de l'opposition.

a) le renforcement du pouvoir établi

Sans qu'il s'agisse forcément d'une politique délibérée de la part de l'entreprise, la présence de Nestlé favorise dans une certaine mesure les vues du gouvernement; ce dernier arrive ainsi à mieux s'acquitter de sa tâche et à atteindre les objectifs qu'il s'était fixés. Or la confiance que les électeurs accordent à leur gouvernement dépend beaucoup du nombre de promesses que celui-ci parvient à tenir. Le fait que Nestlé facilite le travail des services publics, en les aidant à accomplir leur mission, contribue donc indirectement au renforcement du pouvoir établi. Cela est particulièrement vrai dans le cas de la Chontalpa.

Une autre raison explique cette attitude. Nestlé entretient de bonnes relations avec les pouvoirs publics. Bien qu'elle soit contrainte de faire des concessions, sa situation paraît dans l'ensemble favorable. Par contre rien ne lui garantit qu'elle puisse bénéficier des mêmes avantages en cas de changement de régime, ou de troubles politiques. La stabilité est l'une des conditions essentielles qui permettent le climat de confiance nécessaire à tout nouvel investissement; la prospérité économique générale du pays peut en dépendre.

b) le renforcement de l'opposition

A ce premier courant d'influences pourrait s'en opposer un second, de tendance inverse. Car il est possible que, malgré elle, Nestlé contribue à renforcer très lentement le pouvoir d'une force capable de se transformer un jour en opposition. Mais il ne s'agit là que d'un phénomène lent et de peu d'importance. La construction de l'usine de Chiapa de Corzo risque d'éveiller la conscience de classe de deux catégories sociales : les ouvriers et les paysans. Nous aborderons successivement :

α) la formation d'un prolétariat industriel
β) le réveil des paysans.

α) La formation d'un prolétariat industriel

Avant l'arrivée de Nestlé à Chiapa de Corzo, il n'y avait dans la localité aucune possibilité d'emploi industriel. Tout au plus pouvait-on trouver quelques ouvriers disséminés dans de petits ateliers. L'ouverture de l'usine entraîne donc pour la première fois un rassemblement d'ouvriers, ayant des intérêts et des problèmes communs. N'étant plus disséminés ou confrontés les uns aux autres, ceux-ci peuvent se sentir progressivement solidaires, prendre peu à peu conscience de leur appartenance à une classe sociale, et vouloir s'unir pour profiter de leur force.

L'existence d'un syndicat est le premier pas fait dans cette direction. Il est vrai qu'il ne se trouve aucun agitateur parmi les ouvriers recrutés par Nestlé. D'autre part, le syndicat se contente pour l'instant de présenter des revendications qui ne concernent que directement la situation personnelle ou sociale de ses membres. Aucun risque d'engagement politique ou d'attaque contre le régime n'est donc à craindre pour l'instant.

Néanmoins, le pouvoir des syndicats est croissant au Mexique, ce qui permet à ceux-ci d'exercer une influence sur le gouvernement. La limite entre les activités purement syndicales et celles qui touchent à la politique n'est pas toujours clairement définie. Or le syndicat Nestlé, auquel sont affiliés les ouvriers de Chiapa de Corzo, fait partie de la Confédération des Travailleurs Mexicains. Il en résulte que ceux-ci renforcent (involontairement d'ailleurs) le pouvoir de négociation de la Centrale face au gouvernement. Or, il semble que la CTM raidisse actuellement sa position, en exigeant un glissement du régime vers la gauche.

Quoi qu'il en soit, Nestlé a fait naître un embryon de force syndicale. Bien que cette dernière ne se soit pas encore engagée dans une lutte politique, elle constitue néanmoins un noyau susceptible d'adopter un jour des idées anti-gouvernementales.

β) Le réveil des paysans

Un autre foyer d'opposition éventuelle pourrait apparaître, avec le temps, chez les paysans. Ceux-ci ne sont en général pas les éléments les plus révolutionnaires du pays. Néanmoins, plusieurs jaqueries ont éclaté au Mexique, provenant de la part de petits agriculteurs, écoeurés par la priorité que le gouvernement accordait au développement des villes et par le peu d'intérêt que celui-ci marquait au sort des campagnes.

De telles manifestations de mauvaise humeur peuvent également apparaître dans les Etats de Chiapas et de Tabasco. Para-

doxalement, le risque était moindre aussi longtemps que la population était misérable. Elle était trop préoccupée par le travail de la terre, le rythme des saisons et le souci de survivre pour s'occuper de politique. Son ignorance et l'habitude d'avoir été longtemps exploitée lui avaient ôté tout espoir de changement. En outre, n'étant pas unie, elle n'avait aucune conscience de sa force.

La présence de Nestlé change quelque peu l'ordre des choses. La région ne vit plus de façon statique, mais le niveau moyen des revenus s'élève. Les paysans peuvent prendre conscience de choses qu'ils ignoraient auparavant. Il leur arrive d'avoir l'impression d'une injustice. La confrontation directe avec les services du gouvernement, comme à la Chontalpa, peut encore accentuer leur amertume.

Ainsi les paysans, qui représentent traditionnellement un secteur calme de la population, risquent à leur tour de s'éveiller politiquement; s'ils se rendent compte de leur force, cela peut les pousser à en profiter un jour pour marquer une certaine opposition au régime établi.

* * *

L'action de Nestlé est donc sur la plupart des points en accord avec la politique du gouvernement. Les uns qualifieront cette situation d'utile collaboration au développement du pays; les autres lui reprocheront de favoriser une connivence entre le capital et les organes politiques. La réponse à ce dilemme dépend de l'opinion qu'on a du gouvernement lui-même : le premier terme de l'alternative se justifie si l'on estime que l'administration du président Echeverria agit pour le bien du pays, alors que le second terme trouve sa justification dans le cas contraire. Quant à porter un jugement sur le gouvernement actuel, seules les convictions intimes de chacun peuvent le permettre.

C O N C L U S I O N

Les effets de l'engagement de Nestlé à Chiapa de Corzo et à la Chontalpa sont divers. L'intensité de chacun d'entre eux peut en outre varier selon les circonstances. Il est par conséquent difficile de tirer un bilan objectif des avantages et des inconvénients que cet investissement représente pour le développement du Mexique. Le maximum que nous puissions faire est d'évaluer la situation à un moment précis, que nous fixerons comme étant le printemps 1974.

Sur le plan économique, l'investissement de Nestlé présente deux avantages majeurs : d'une part, il encourage directement le secteur le plus retardé de l'économie nationale, à savoir l'agriculture; d'autre part, il exerce un effet d'entraînement sur les autres domaines de l'économie régionale, contribuant ainsi au développement d'une partie du pays longtemps négligée. Il présente par contre le risque que l'entreprise ne prenne trop de pouvoir; mais ce risque semble faible.

Sur le plan social, la présence de Nestlé exerce un effet indéniablement positif sur le volume et la sécurité de l'emploi. Il en va de même en ce qui concerne la hausse des revenus. Elle maintient par contre, du moins à court terme, une disparité de revenus (en chiffres absolus) entre les divers producteurs. Les mentalités subissent enfin une modification un peu brutale.

Sur le plan technique, Nestlé initie les paysans à de nouveaux modes de production, plus rationnels, bien que l'assistance technique prodiguée aux fermiers soit limitée dans son volume, cela pour des raisons de rentabilité. Les machines utilisées à l'usine sont d'une technologie accessible à la population locale.

Sur le plan politique, le rôle de Nestlé tend à favoriser

l'accomplissement des objectifs que s'est fixés le gouvernement. Il en résulte un renforcement de la crédibilité de celui-ci. L'entreprise garde de bonnes relations avec les autorités au pouvoir.

Ces quatre types d'effets n'ont pas tous une importance égale. Les deux premiers nous paraissent plus fondamentaux que les autres.

L'effet économique est donc nettement positif. L'effet social apparaît comme mitigé. L'effet technique est favorable, mais d'un volume limité. Quant à l'interprétation de l'effet politique, elle dépend des convictions de chacun.

Nous considérons donc pour notre part, en guise de synthèse, que l'engagement de Nestlé à Chiapa de Corzo et à la Chontalpa a eu un effet essentiellement positif sur le développement des régions concernées, voire du Mexique en général.

* * *

Le cas que nous venons d'étudier a ses caractéristiques propres; aussi convient-il d'éviter toute généralisation. Il illustre cependant une situation susceptible de se reproduire ailleurs, sous d'autres formes : nous entendons par là le fait qu'une entreprise participe directement au processus de développement national.

Une grande entreprise comme Nestlé possède une indiscutable efficacité; elle détient en outre d'importants moyens financiers. C'est pourquoi la contribution d'une telle société au développement d'une région arriérée peut être très importante.

Il arrive cependant qu'on se fasse une idée fausse de son rôle, notamment dans les Etats d'Amérique latine. On considère parfois que la simple implantation d'une entreprise devrait immédiatement résoudre tous les problèmes du pays, que ceux-ci soient économiques, sociaux ou politiques. On prête en quelque sorte à l'entreprise le rôle de la Providence. Or, de tels es-

poirs sont le plus souvent déçus. Car si une compagnie industrielle peut se permettre d'investir une partie de ses fonds au profit d'activités qui ne sont pas directement rentables (assistance technique, formation professionnelle, construction d'infrastructure), on ne saurait attendre d'elle qu'elle se substitue à l'Etat. Quelles que soient les intentions de l'entreprise, ou l'image que celle-ci cherche à donner d'elle-même, sa générosité est toujours conditionnée par cette contrainte constante : être rentable et rester compétitive.

Nous considérons donc comme essentiel que soit clairement défini le rôle de l'Etat et celui des entreprises. Il est parfaitement concevable que le premier charge les secondes de certaines tâches d'utilité publique; mais il convient alors que les droits et devoirs de chacun soient précisés, afin d'éviter une confusion des tâches dont la conséquence pourrait être que ni l'un ni l'autre ne contribue comme il le devrait au développement effectif du pays.

Il n'en reste pas moins que de grandes compagnies privées peuvent jouer un rôle déterminant dans le processus du développement. Nous avons vu les avantages que représentent pour le Mexique les activités entreprises à Chiapa de Corzo et à la Chontalpa. Nestlé retire elle aussi un profit de l'opération. Les rapports entre le Mexique et Nestlé reposent donc sur un intérêt réciproque.

--==ooOoo==--

B I B L I O G R A P H I E

AGUILERA, G., La reforma agraria en el desarrollo económico de Méjico, Instituto mejicano de investigaciones económicas, Mexico, 1969.

AHARONI, Y., "On a definition of a multinational corporation", in The multinational enterprise in transition, Darwin Press, New Jersey, 1972.

ALONSO, J., HERNÁNDEZ, D., NÚNEZ, E. et VILLASENOR, G., La révolution mexicaine, soixante ans après, Collection Projet, Paris, 1971.

APPENDINI, E. et DOMÍNGEZ, R., "Desarrollo desigual en Méjico, 1900 y 1960", Demografía y economía, Mexico, 1972.

ARENA, J. et MAY, H., El impacto económico de la inversión extranjera en Méjico, Facultad de comercio y administración, UNAM, Mexico, 1971.

Banco de Méjico, Economia mejicana, Mexico, 1973.

Banco de Méjico, Proyecciones de la población de Méjico 1960-1980, Mexico, 1966.

BARKING, D. et KING, T., Regional economic development : the river basin approach in Mexico, University Press, Cambridge, 1960.

BENNETT, R., The financial sector and economic development : the mexican case, John Hopkins Press, Baltimore, 1965.

BOEL, Comte de, "Plaidoyer en faveur des entreprises multinationales", Echo de la Bourse, Bruxelles, 1973.

BROOKE, M.Z. et REMMERS, H., The strategy of multinational enterprise, Longman, London, 1970.

BROTHERS, D. et SOLIS, L., Mexican financial development, University of Texas Press, Austin, 1966.

CARMONA, F., "Reflecciones sobre el desarrollo y la formación de las clases sociales en Méjico", Cuadernos Americanos, Mexico, octobre 1967.

CASCIA LA, J., Capital formation and economic development in Mexico, Praeger, New York, 1969.

CASO, A., "El empleo como objetivo del desarrollo", Trimestre económico, Mexico, juin 1971.

Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, La legislación mejicana en materia de inversiones extranjeras, Mexico, 1971.

CHAPOY, A., Empresas multinacionales y América Latina, Problemas del desarrollo, Mexico, 1972.

CHILCOTE, T., Cambio estructural y desarrollo : la experiencia mejicana, desarrollo económico, Buenos Aires, 1967.

CUMBERLAND, C., Mexico, the struggle for modernity, Oxford University Press, New York, 1968.

DEROSSI, F., L'entrepreneur mexicain, O.E.C.D., Paris, 1971.

DÍAS, C.F., "Direct foreign investment in Latin America", The international corporation, Kindelberger, M.I.T. Press, Massachusetts, 1970.

DUNNING, J., The multinational enterprise, Praeger, New York, 1971.

DUNNING, J., International investment, Penguin, New Yor, 1972.

DUNNING, J., Inversión extranjera y transferencia de tecnologia en Méjico, Editorial Tecnos, Mexico, 1973.

FAYNZYLBER, F., "La empresa internacional en la industrialisación de América Latina", Comercio exterior, Mexico, Avril 1972.

FLORES, E., Basic data on the economy of Mexico, US office of international commercial relations, Washington, 1970.

FOSTER, G., Tzintzuntzan : Mexican peasants in a changing world, Little, Brown and Co., Boston, 1967.

FRANK, A., "Latin America, underdevelopment or revolution : essays on the development of underdevelopment and the immediate enemy", Monthly review press, New York, 1969.

FREITHALER, W., Mexico's foreign trade and economic development, Praeger, New York, 1968.

Gobierno de Méjico, Ley para promover la inversión mejicana y regular la inversión extranjera, Mexico, 1973.

GOETSCHIN, P., "L'entreprise multinationale : présent et futur", Revue économique et sociale, Lausanne, mars 1973.

GOLDSMITH, R., The financial development of Mexico, O.E.C.D., Paris, 1966.

GOUSSAULT, Y., Le développement rural, Tiers-Monde, Paris, 1973.

HANSEN, R., The politics of mexican development, John Hopkins Press, Baltimore, 1971.

HEER, J., Reflets du Monde 1866-1966. Présence de Nestlé. Imprimeries Réunies, Lausanne, 1966.

HYMER, S. et ROWTHORN, R., "Multinational corporations and international oligopoly : the non-american challenge, in The international corporation, M.I.T. Press, Massachusetts, 1970.

IBARRA, D., "Mercados, desarrollo y politica económica : perspectivas de la economía de Méjico", in El perfil de Mejico en 1980, Siglo XXI editores, Mexico, 1970.

IFFLAND, Ch., Les investissements industriels suisses au Brésil, Centre de recherches européennes, Lausanne, 1973.

Instituto mejicano de comercio exterior, En Méjico la mejor inversión, Mexico, 1974.

JACOBY, N., The multinational corporation in transition, Darwin Press, New Jersey, 1972.

KEESING, D. et MANNE, A., "Proyecciones de la fuerza de trabajo de Méjico", Demografía y economía, Mexico, 1971.

KING, T., Mexico : industrialisation and trade policies since 1940, O.E.C.D., Paris, 1970.

KUST, M., La legislación mejicana en materia de inversiones extranjeras, Centro de estudios económicos del sector privado, Mexico, 1971.

LABASTIDA, H., "Los factores sociales y la industrialisación en Méjico", Revista mejicana de ciencia política, Mexico, septembre 1970.

LAURENTIN, R. et de BOUCKER, J., Flashes sur l'Amérique Latine, suivis de documents..., Edition du Seuil, Paris, 1968.

LIOTARD-VOGT, P., "Ombres et lumières des entreprises multinationales", Revue économique et sociale, Lausanne, décembre 1973.

MASON, R., Transfer of technology and the factor proportions' problem : the Philippines and Mexico, U.N. institute for training and research, New York, 1971.

MÉNDEZ, S.R., El regimen jurídico de las inversiones extranjeras en Méjico, U.N.A.M., Mexico, 1969.

Mexican Business Council, Mexico 70-76, Mexico, 1970.

MEYER, L., La política exterior de Méjico : realidad y perspectivas, El Colegio de Mexico, Mexico, 1972.

MONTAVON, R., Une illustration du rôle de Nestlé dans les pays en voie de développement. L'exemple de l'Etat de Chiapas, Mexique, Nestlé, Vevey, 1973.

MONTEVERDE, A., Problemas estructurales del subdesarrollo, Instituto de investigaciones económicas, U.N.A.M., Mexico, 1971.

MORDASINI, L., Mexico 1973, Office Suisse d'Expansion Commerciale, Zurich, 1973.

NAVARRETE, A., Finanzas y desarrollo económico, Libros sela, Mexico, 1968.

Nestlé Alimentana SA, Rapports de gestion annuels, Vevey, 1968-1973.

Nestec, Research News, Vevey, 1970-1973.

NIE, N., POWELL, G. et PREWITT, K., "Social structure and political participation : development relationships", American Political Science Review, Washington, 1969.

OLIZAR, M., Guía de los mercados de Méjico, Quinta edición Sinaloa, Mexico, 1973.

OPIE, R., Business-Mexico 1973, American Chamber of Commerce, Mexico, 1973.

OPIE, R., "El informe 73 del Presidente Echeverria mitad del régimen", Reporte económico, Mexico, septembre 1973.

PADGETT, L., The mexican political system, Houghton Mifflin, Boston, 1966.

PHATAK, A., Evolution of world enterprises, American management association, New York, 1971.

POGGIE, J. et MILLIER, F., "Contact, change and industrialization in a network of mexican villages", Human organization, Lexington, 1969.

POLK, J., Política nacional y programas en Ciencia y Tecnologia, Instituto nacional de la investigación cientifica, Mexico, 1970.

Presidencia de la República, 50 años de revolución mejicana en cifras, Mexico, 1963.

Presidencia de la República, Méjico 70-76, Mexico, 1970.

Presidencia de la República, El Presidente Echeverria. Mensaje al pueblo de Méjico, Mexico, 1971.

Presidencia de la República, El gobierno mejicano, Mexico, 1973.

Price Waterhouse, and co., For doing business in Mexico, New York, 1973.

P.R.I.M.E.X., Analysis 73 : The mexican economy, Publicaciones ejecutivas de Méjico, Mexico, 1974.

REYNA, J., "Some patterns of occupational mobility : The mexican case", Social Research, New York, 1968.

REYNOLDS, C., The mexican economy : Twentieth century structure and growth, Yale University Press, New Haven, 1970.

ROLFE, S. et DAMM, W., The multinational corporation in the world economy, Praeger, New York, 1969.

ROMERO, S., Comisión del Grivalja : Plan Chontalpa, Mexico, 1973.

SCHNEIDER, R. et KINGSBURY, R., An atlas of Latin American affairs, Methuen, London, 1966.

SEPULEDA, B. et CHUMACERO, A., La inversión extranjera en Mejico, F.C.E., Mexico, 1973.

SEPULEDA, B., Las empresas transnacionales en el desarrollo industrial de Mejico, El colegio de Mexico, Mexico, 1974.

SINGER, M., Growth, equality and the mexican experience, University of Texas Press, Austin, 1969.

SIROL, J., "L'économie mexicaine", Revue jurjdique et politique, Indépendance et coopération, Paris, 1964.

SOLÍS, L., La realidad económica mejicana : retrovisión y perspectivas, Siglo XXI editores, Mexico, 1970.

SOLÍS, L., "Mexican economic policy in the postwar period : The views of mexican economists", American economic review, Menasha, 1971.

STEPHENSON, H., The coming clash : The impact of multinational states, Saturday review Press, New York,1972.

STRASSMANN, P., Technological change and economic development : the manufacturing experience of Mexico and Puerto Rico, Cornell University Press, New York, 1968.

STREETEN, P., "Costs and Benefits of multinational enterprises in less-developed countries", in The multinational enterprise, Praeger, New York, 1971.

The Council of the Americas, Impact of foreign investment in Mexico, New York, 1970.

TUGENDHAT, C., The multinationals, Eyre and Spottiswoode, London, 1971.

TURNER, L., Invisible empires : multinationals companies and the modern world, Harcourt, New York, 1970.

Union de Banques Suisses, L'économie du Mexique, UBS, Zurich, 1970.

Union de Banques Suisses, Guide des actions suisses, UBS, Zurich, 1972.

Union Pro Mexico, Mejico y el Caos, Mexico, 1970.

VAUPEL, J. et CURHAN, J., The making of multinational enterprise, Harvard University Press, Boston, 1969.

VÉLIZ, C., Obstacles to change in Latin America, Oxford University Press, London, 1965.

VERNON, R., Le dilemne du Mexique : les rôles respectifs du secteur public et du secteur privé dans le développement, Editions économie et humanisme, Paris, 1966.

VERNON, R., How Latin America views the US investisor, Praeger, New York, 1966.

WHITE, E., Empresas multinacionales latino americanas, F.C.E., Mexico, 1973.

WIONCZEK, M., BUENO, G. et NAVARETTE A., La transferencia internacional de tecnologia al nivel de empresa : el caso de Méjico, Division des institutions financières, O.N.U., New York, 1971.

WIONCZEK, M., Inversión y tecnologia extranjera en América Latina, Editorial Joaquin Mórtiz, Mexico, 1971.

WIONCZEK, M., El nacionalismo mejicano y la inversión extranjera, Siglo XXI editores, Mexico, 1967.

WIONCZEK, M., Comercio de tecnologia y subdesarrollo económico, U.N.A.M., Mexico, 1973.

WILKIE, J., The mexican revolution : federal expenditure and social change since 1910, University of California Press, Berkeley, 1967.

WISE, S., Invest and retire in Mexico, Dolphin Books, New York, 1973.

WRIGHT, H., Foreign enterprise in Mexico. University of North Caroline, 1971.

ZAPATA, F., Méjico : notas sobre el sistema político y la inversión extranjera, Zapata, Mexico, 1974.

ZENOFF, D., Private enterprise in the developing countries, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1969.

P E R S O N N E S R E N C O N T R E E S

La liste qui suit n'est pas exhaustive. Il ne nous a pas été possible de citer les noms des membres du personnel syndicalisé, ni des producteurs de lait, ni des ejidatarios.

Nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer M. José Repressas, président de la Compañía Nestlé Mexico, qui se trouvait en Bolivie au moment de notre séjour au Mexique.

Personnes rencontrées en Suisse

M. A. MULLER	directeur général, Nestlé Alimentana, Vevey
M. G. VALTERIO	directeur adjoint, Nestlé Alimentana, Vevey
M. H. ZAEHRINGER	assistant régional pour l'Amérique Centrale, Nestlé Alimentana, Vevey
M. F. BAERTSCHI	responsable des services agronomiques, Nestec, Vevey
M. J. CAVILO	conseiller près l'ambassade du Mexique, Berne
M. D. GALLIN	secrétaire général, Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, Genève
M. C. ECKENSTEIN	secrétaire UITA, Genève
M. R. MONTAVON	directeur, Indevsa, Genève

Personnes rencontrées au Mexique

M. A. ALLAMAND	directeur financier, Compañía Nestlé, Mexico
M. P. BROENNIMANN	directeur commercial, Compañía Nestlé, Mexico
M. E. MENDOZA	directeur de la production, Compañía Nestlé, Mexico
M. F. WEIZENEGGER	directeur des contrôles, Compañía Nestlé, Mexico
M. F. BARBA	directeur administratif, Compañía Nestlé, Mexico

M. J. SADURNI	directeur adjoint, Compañía Nestlé, Mexico
Mlle JIMÉNEZ	chef du personnel, Compañía Nestlé, Mexico
M. H. ENDERLIN	chef du service Organisation, Compañía Nestlé, Mexico
M. H. BARRERA	chef des relations publiques, Compañía Nestlé, Mexico
M. B. BOLTJES	chef de produit (lait), Compañía Nestlé, Mexico
M. A. MEIERHANS	directeur administratif, Usine Lagos de Moreno
M. J. NORIEGA	directeur, Fábrica Chiapa de Corzo
M. F. BENDER	directeur adjoint, Fábrica Chiapa de Corzo
M. J. OROPEZA	chef du personnel, Fábrica Chiapa de Corzo
M. A. GONZÁLEZ	chef des services techniques, Fábrica Chiapa de Corzo
M. S. ROMERO	chef des services agronomiques, Etat de Chiapas
M. H. CABRERA	coordinateur zone côtière, Etat de Chiapas
M. R. DÍAZ	promoteur, Etat de Chiapas
M. F. GÓMEZ	promoteur, Etat de Chiapas
M. M. ARRIAGA	chef de dépôt, Etat de Chiapas
M. M. OVANDO	chef de dépôt, Etat de Chiapas
M. G. ROQUE	chef de dépôt, Etat de Chiapas
M. G. RAMOS	superintendant, Etat de Tabasco
M. J. PÉREZ	promoteur, Etat de Tabasco
M. G. RODRÍGUEZ	promoteur, Etat de Tabasco
M. F. LÓPEZ	directeur, Plan Chontalpa
M. A. DÍOS	Responsable ferme C-15, Plan Chontalpa
M. J. HERNÁNDEZ	responsable ferme C-22, Plan Chontalpa
M. A. ÁLVARO	responsable suppléant, Plan Chontalpa
M. M. GARCIA	chef de dépôt, Plan Chontalpa
M. J. SÁNCHEZ	chef des ejidatarios, unité C-9, Plan Chontalpa

* * *

M. A. BERNAL	directeur, Nacional Financiera, Mexico
M. H. BUELER	directeur général, Bühler Miag, Mexico

M. M. ESCOBEDO	avocat d'affaires, Mexico
M. F. FOUQUE	directeur, Nacional Financiera, Mexico
M. B. GARCÍA	directeur, Confederación de Camaras Industriales de los Estados Unidos Mejicanos (CONCAMIN), Mexico
M. W. GUTMANN	directeur général, Tubos Flexibles, Mexico
M. P. HERZIG	directeur général, Comercio Suiza (Wander), Mexico
M. A. IBANES	directeur, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, Mexico
M. J. JOST	représentant UBS, Mexico
M. P. de LIMA	directeur, Nacional Financiera, Mexico
M. E. MAURER	directeur, Institudo Mauer, Mexico
M. L. MORDASINI	chargé d'affaires a.i., près l'ambassade de Suisse, Mexico
M. A. MORENO	directeur, Fidei Comission, Plan Chontalpa
M. E. MORENO de TAGLE	directeur général, Confederacio Nacional de Cameras de Commercio, Mexico
M. K. OFFERGELD	directeur, Cotinco, Mexico
M. J. PADILLA	directeur, Nacional Financiera, Mexico
M. R. REY	directeur, Nacional Financiera, Mexico
M. G. REYES	directeur, Sanborns, Mexico
M. S. ROMERO	vocal secretario, Comisión del Grivalja, Etat de Tabasco
M. S. SÁNCHEZ	vocal ejecutivo, Comission del Grivalja, Mexico et Etat de Tabasco
M. B. SEPULIDA	professeur au Colegio de Mexico, Banco de Mejico et SIC, Mexico
M. S. WYSE	éditeur, Mexican Investor, Mexico
M. de YTURBE	ministère des affaires étrangères, Mexico